



LAUREA

AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Muutokset sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa - Case: HUS, Hyks Nuorisopsykiatrian klinikkaryhmän hoitohenkilöstö organisaatiomuutoksessa

Autio, Silva

Korkeamäki, Tea

2015 Hyvinkää



Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Muutokset sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa
-Case: HUS, Hyks Nuorisopsykiatrian klinikkaryhmän
hoitohenkilöstö organisaatiomuutoksessa

Silva Autio ja Tea Korkeamäki
Terveystieteiden
koulutusohjelma YAMK
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2015

Autio Silva & Korkeamäki Tea

Muutokset sosiaali- ja terveydenhuollossa - Case: HUS, Hyks Nuorisopsykiatrian klinikka-ryhmän hoitohenkilöstö organisaatiomuutoksessa

Vuosi 2015

Sivumäärä 48+4

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli saada tietoa, miten HYKS nuorisopsykiatrian klinikka-ryhmän hoitohenkilöstö kokee organisaatiomuutoksen sekä miten se vaikuttaa heihin ja heidän työskentelyynsä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata hoitohenkilöstön kokemuksia organisaatiomuutoksesta ja muutoksen vaikutuksia hoitohenkilöstöön.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Lähestymistapa oli laadullinen kokemuksen tutkiminen. Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselykaavaketta, joka sisälsi neljä avointa kysymystä. Kyselyt suunnattiin HYKS nuorisopsykiatrian hoitohenkilöstölle, jonka rajasimme sairaanhoitajiin, mielenterveyshoitajiin sekä nuoriso-ohjaajiin. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä induktiivisesti eli aineistolähtöisesti.

HYKS nuorisopsykiatrian klinikkaryhmä on viime vuosina ollut muutosvaiheessa ja tulevaisuudessa mitä todennäköisemmin muutokset tulevat edelleen jatkumaan. Nuorisopsykiatrian klinikkaryhmän, niin kuin koko Hyksin Psykiatrian tulosityksikön, tulevaisuuden suuntauksena on hoitopaikkojen keskittäminen, sairaalapaikkojen vähentäminen sekä hoitokulttuurin painottaminen avohoitokeskeiseksi.

Ryhmittelimme tutkimustulokset seuraavien teemojen alle: esimiestyöskentely, työntekijän jaksaminen, hoidon sisällön muutos sekä johtamisen toteutuminen. Vaikka vastaajat kokivat muutosprosessin osittain raskaana ja hoidon sisällön koettiin muuttuneen, muutoksessa positiiviseksi koettiin esimiesten kannustus ja tuki. Vaikka johto koettiin olevan etäällä, pääsääntöisesti vastaajat kokivat viestinnän muutoksesta johdon taholta olevan säännöllistä. Tämän opinnäytetyön valossa voidaan kuitenkin todeta, että pääsääntöisesti kokemukset organisaatiomuutoksesta olivat myönteisiä.

Autio Silva & Korkeamäki Tea

Changes in social and health care organizations - Case: HUS, HUCH Adolescent Psychiatry Clinic's nursing staff on organizational change

Year	2015	Pages	48+4
------	------	-------	------

The purpose of this thesis was to get information on how the HUCH Adolescent Psychiatry Clinic's nursing staff experience the organizational change and how it affects them and their work. The objective of this thesis was to clarify how nursing staff experience an organizational change and what effect the change has on nursing staff.

The research method used in this thesis was qualitative. The approach was a qualitative study of experience. The material of this thesis was collected by a questionnaire with four open questions. The surveys were directed to the HUCH adolescent psychiatry nursing staff which includes nurses, psychiatric nurses and youth leaders. The material was analyzed by inductive content analysis.

In recent years the HUCH Adolescent Psychiatry Clinic has undergone changes and these changes are likely to continue. The future trend of the Adolescent Psychiatry Clinic, like the entire HUCH Psychiatry profit centre, is the centralization of care facilities, the reduction of the number of hospital beds, and care culture becoming more outpatient-centered.

The results were grouped into the following themes: management performance, coping of the staff, nursing content changes and implementation of management. Although the respondents felt that the process of change was partly heavy and the content of treatment was considered to have changed, a positive aspect of the change was the encouragement and support from the manager. Although leadership was seen as distant, as a rule the respondents felt that communication from the management regarding the change was regular. In light of this study, it can be stated that the experiences were mainly positive.

Keywords: Experience, organizational change, change management

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Muutos	8
2.1	Organisaatiomuutos.....	8
2.2	Muutosprosessi ja sen vaiheet	10
2.3	Muutosvastarinta	12
2.4	Työntekijä muutoksessa	15
3	Muutosjohtaminen	18
3.1	Muutosjohtaja	19
3.2	Muutoksen onnistuminen.....	22
3.2.1	Viestintä	23
3.2.2	Henkilöstön tukeminen.....	26
3.2.3	Henkilöstön osallistaminen	27
4	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusongelmat	29
5	Opinnäytetyön toteuttaminen	29
5.1	Tutkimusympäristö.....	29
5.2	Tutkimusaineisto ja -menetelmät	30
5.3	Laadullinen tutkimus	31
5.4	Aineiston analysointi.....	32
5.5	Tutkimuksen luotettavuus	33
6	Tutkimustulokset	35
6.1	Esimiestyöskentely	35
6.2	Työntekijöiden jaksaminen.....	37
6.3	Hoidon sisällön muutos.....	39
6.4	Johtamisen toteutuminen	40
6.5	Tutkimustulosten yhteenveto	42
7	Johtopäätökset	44
	Lähteet	46
	Kuviot49	
	Liitteet.....	50

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä käsittelemme HUS, Hyks Nuorisopsykiatrian klinikkaryhmän hoitohenkilöstön kokemuksia organisaatiomuutoksista. Nuorisopsykiatrian klinikkaryhmä on osa Hyksin psykiatrian tulosityksikköä. Nuorisopsykiatrian klinikkaryhmä muodostuu avohoidon, osastohoidon ja erityispalveluiden klinikoista. Avohoidon ja erityispalvelujen klinikat sijaitsevat Helsingissä, Espoossa, Vantaalla ja Keravalla. Organisaatiomuutosten myötä sairaalaosastot on keskitetty Helsinkiin.

Organisaatiomuutokset ja niiden johtaminen ovat arkipäivää sosiaali- ja terveydenhuollossa. Usein sanotaan, että organisaatioiden suuret muutokset ovat nykyaikaa ja että muutokset ovat pysyvä olotila. Lisäksi organisaatioiden arjessa tapahtuu jatkuvasti muutoksia, jotka tuovat haasteita organisaatioille ja niissä toimiville ihmisille. Yhteiskunnan nopea kehitys ja muutokset tuovat organisaatioille haasteita, koska muutokset ovat yhä vaikeammin ennakoitavissa ja silti niihin tulisi reagoida entistä nopeammin. Kun kuntien talous ja säästöt kiristyvät, samalla kunnalliset organisaatiot pyrkivät tasapainottamaan talouttaan. Rakenne- ja organisaatiomuutokset vaikuttavat jollakin tapaa työntekijöiden työhyvinvointiin, millä on suora vaikutus työn laatuun. Muutoksissa muutosvastarintaa on aina olemassa ja se on normaali sekä hyväksyttävä osa muutosprosessia. Muutoksessa on tärkeää riittävä ja oikea-aikainen henkilöstön tiedottaminen sekä henkilöstön osallistamisen mahdollistaminen. Työntekijän työmotivaatio ja sen ylläpitäminen on myös keskeinen tekijä selviytyä työelämän muutosprosesseissa.

HYKS Nuorisopsykiatrian klinikkaryhmä on viime vuosina ollut muutosvaiheessa ja tulevaisuudessa muutokset tulevat edelleen jatkumaan. Avohoitoa on pyritty tehostamaan ja sairaalapaikkoja on vähennetty muuttuvan organisaation myötä. Nuorisopsykiatrian klinikkaryhmän, niin kuin koko HYKS Psykiatrian tulosityksikön, tulevaisuuden suuntauksena on hoitopaikkojen keskittäminen, sairaalapaikkojen vähentäminen sekä hoitokulttuurin painottuminen avohoitokeskeiseksi. Muutosten tavoitteena on hoidon laadun parantuminen sekä tehostuminen. Muun muassa Itä-Suomen yliopiston teettämän TUOTA-tutkimushankkeen (Terveystuotannon tuotantopoliittiset vaihtoehdot: Erikoissairaanhoidon kysynnän ja tarjonnan tasapaino Suomessa) mukaan erikoissairaanhoidon keskittäminen laskisi hintoja, parantaisi hoidon laatua ja edistäisi työvoiman saatavuutta. Tutkimuksen mukaan hoidon laadun havaittiin olevan parempaa suurissa hoitoyksiköissä, eikä palvelujen keskittämisen todettu heikentävän hoidon laatua. (Keinänen & Komulainen & Koistinen & Klavus & Parmanne & Virtanen & Vohlonen 2012, 122 - 123, 126 - 127.)

HYKS Psykiatrian tulosityksikön organisaatiomuutos on ollut esillä julkisuudessa aika ajoin. Psykiatrian tulosityksikön tulevaisuuden muutoksista on kirjoitettu muun muassa Helsingin Sanomissa (5.9.2013). Artikkelin mukaan HUS vähentää alueellisia psykiatrian sairaalapaikkoja ja

tavoitteena tulevaisuudessa on hoitaa esimerkiksi kriisejä ja tarjota kuntoutusta potilaiden kotona sairaalaan sijaan. Muutoksista on kirjoitettu myös Helsingin Sanomissa (22.7.2013), jossa artikkelin mukaan tulevaisuudessa tavoitteena on psykiatrian hoidon keskittäminen jättisairaalaan potilaspaikkojen vähentämiseksi ja hoidon tehostamiseksi. HUS:n aikomuksena on keskittää uuteen sairaalaan suuren osan psykiatrisesta sairaalahoidosta. Kunnat puolestaan toivoisivat sairaalapaikkojen pysyvän lähellä potilaita jättisairaalan sijaan. Molemmissa artikkeleissa korostuu avohoitopainotteiseen hoitomalliin pyrkiminen. HYKS Nuorisopsykiatrian klinikkaryhmässä rakenne- ja organisaatiomuutoksia on toteutettu viime vuosina ja samalla palveluita on keskitetty ja avohoittoa on tehostettu.

Olemme työskennelleet HYKS nuorisopsykiatriassa sairaanhoitajina ja muutoksissa mukana olleina aihe tuntui kiinnostavalta tarkastella laajemmin. Lisäksi opinnäytetyömme aihe on ajankohtainen, koska HYKS Nuorisopsykiatrian klinikkaryhmä on edelleen muutosvaiheessa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on saada tietoa, miten hoitohenkilöstö on kokenut organisaatiomuutoksen ja miten se on vaikuttanut heidän työskentelyyn ja hoidon laatuun. Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata hoitohenkilöstön kokemuksia organisaatiomuutoksessa ja muutoksen vaikutuksia hoitohenkilöstöön ja hoidon laatuun.

Opinnäytetyöhömmme tehdyssä kyselyssä kartoitimme hoitohenkilöstön kokemuksia organisaatiomuutoksesta. Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa tutustuimme alan kirjallisuuteen ja perehdyimme aikaisempiin vastaaviin tutkimuksiin. Olemme seuranneet HYKS Nuorisopsykiatriassa tapahtuvia muutoksia henkilöstön näkökulmasta ja kiinnostukseen vaikutti omakohtaiset kokemuksemme.

2 Muutos

Nyky-yhteiskunnassa muutos organisaatioissa on arkipäivää ja kirjallisuudessa muutokselle on useita erilaisia määritelmiä. Juha Vartolan (2006, 52 - 53) mukaan muutoksen täsmällinen määrittely ei ole edes tarpeen sen yleismerkityksellisyyden vuoksi. Muutos on minkä tahansa ilmiön määrällistä tai laadullista siirtymistä jonain hetkenä jostakin tilasta toiseen. John Kotter (1989, 27) toteaa muutoksen tuovan mukanaan aina ahdistusta, epävarmuutta, voittajia ja häviöitä. Muutoksen myötä kohdataan monia sekavia tilanteita, jolloin ratkaisujen tekeminen voi olla vaikeaa. Muutos vaatiikin kaikilta osapuolilta epävarmuuden ja keskeneräisyyden sietokykyä.

2.1 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutoksen eteneminen tapahtuu vaiheittain. Muutos käynnistyy johdon tiedottaessa asiasta yleisesti ja se päättyy vain osittain siinä vaiheessa, kun uusi organisaatio tai toimintatapa tulee virallisesti voimaan. Kuitenkin käytännössä uuden toimintatavan tai työtehtävän opettelu vie huomattavasti kauemmin aikaa. Muutoksen toteuttaminen aiheuttaa aina lisätyötä, niin organisaation ylimmälle johdolle, esimiehille, henkilöstöhallinnon asiantuntijoille kuin työntekijöiden edustajille. Muutos vaatii paljon lisätyötä ja panostusta myös työntekijöiltä, koska työntekijät joutuvat muutoksen myötä sopeutumaan organisaation, työprosessien ja työtapojen muutokseen ja samalla myös käsittelemään muutokseen liittyviä tunteita. Muutosta ei voi toteuttaa kerralla, vaan muutoksen toteuttaminen sisältää useita erilaisia muutosvaiheita. Jokaiseen vaiheeseen liittyy paljon viestintää, osallistumismahdollisuuksia ja erilaisia tukitoimia. (Työterveyslaitos 2013). Organisaatiomuutoksen toteuttamisessa on kyse muustakin kuin millä menettelytavoilla muutos tehdään. Muutoksen hallinta ei ole pelkästään toimintatapojen hallintaa, vaan koko työyhteisön kehittämistä. Organisaatiomuutos koettelee työyhteisöä niin hyvässä kuin pahassa. (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 56.)

Organisaatioiden muutokset ovat nykyään arkipäiväisiä uutisia tiedotusvälineissä. Organisaatio voidaan ymmärtää rakentuvan jatkuvasti inhimillisessä vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Organisaatio on siis koko ajan muutoksessa. (Shotter 2000, ix.) Jokainen muutos on omanlaisensa ja näyttäytyy eri tavalla henkilöille, joita muutos konkreettisesti koskettaa. Organisaatiomuutokset ovat keinoja kehittää toimintaa ja luoda uusia menestymisen mahdollisuuksia. Muutos on jatkuvaa ja luonteva osa organisaatioiden arkea, jos siihen suhtautuu avoimesti ja myönteisesti.

Muutosta voidaan tarkastella organisaation kokonaisuuden tasolla sekä yksilön näkökulmasta. Muutoksesta päätetään johtoryhmässä, jonka hallitus tai muu päättävä elin hyväksyy. Muutosprosessin tavoitteena on tietty muutos määrätyllä aikavälillä, jonka lopputuloksena toiminnan

pitäisi olla muuttunut. Yksilön näkökulmasta muutokset ovat yleensä paikallisia ja jatkuvia sekä monesti pieniä, mutta merkityksellisiä. Kun työntekijät ovat hyväksyneet muutokset ja kehittävät työtään, he ovat silloin osa muutosta. Muutos organisaatiossa on prosessi, jossa monet asiat vaikuttavat toisiinsa. Johtotasolla suunniteltu ja toteutettu muutos voi näyttäytyä työntekijöille eri tavoin, vaikka kyse olisi aivan samasta muutoksesta. Työyhteisössä saat-
taa vastaavasti tapahtua muutoksia, joista johtoryhmä ei ole tietoinen. (Ponteva 2010, 10.)

Vakiintunut organisaatio on innovatiivinen ja se kannustaa työntekijöitä luovuuteen. Vanhan kyseenalaistaminen sallitaan ja ideoita sekä parannusehdotuksia kuunnellaan. Organisaation työntekijöiden sisäinen yrittäjäys ja itseohjautuvuus saavat aikaan organisaation edun mu-
kaista ajattelua, mihin kuuluu luonnollisesti kehittäminen ja muuttaminen. Johdon ulkopuo-
lta käynnistyvät uudistukset ja muutokset edellyttävät avarakatseisuutta erityisesti joh-
dolta. (Erämetsä 2003, 147 - 148.)

Organisaatiomuutoksia voidaan tarkastella eri ulottuvuuksien kautta. Tietoisesti suunniteltu, ohjattu ja johdettu muutos voi alkaa organisaation sisä- tai ulkopuolelta. Tavoitteena on pa-
rantaa organisaation tuloksellisuutta ja hyvinvointia. Sille tyypillistä ovat tietoiset toimenpi-
teet muutoksen aikaansaamiseksi, selkeä aloitus- ja lopetusajankohta sekä selkeä tavoite. Suunnittelematon, ohjaamaton tai johtamaton muutos on puolestaan mukautumista organi-
saation ympäristön tai muihin ulkoisiin muutoksiin. (Rissanen & Lammintakanen 2011, 146 -
148.)

Viime vuosikymmenien aikana sosiaali- ja terveydenhuollossa laajat ja syvälliset organisaa-
tiorakenteen muutokset ovat yleistyneet. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayh-
tymä (HUS) on yksi merkittävä esimerkki suuresta rakenteellisesta organisaatiomuutoksesta
terveydenhuollossa ja se on laajin muutos maamme erikoissairaanhoidossa. HUS:n perustami-
nen vuoden 2000 alussa oli suunniteltu ja ohjattu poliittisella päätöksenteolla organisaation
ulkopuolelta, samalla sen ollessa ylhäältä ohjattua ja pakotteista. Helsingin ja Uudenmaan
sairaanhoitopiirin yhdistymisestä on tehty tutkimus vuonna 2000-2003, jossa hankittiin seuran-
tatietoa HUS muutoksen etenemisestä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää rakenteellisen
ja toiminnallisen uudelleenorganisoinnin onnistumista organisaation toimivuuden, johtamisen
ja henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmista. Tutkimustulosten mukaan HUS-kuntayhtymän muo-
dostaminen oli henkilöstölle suuri muutos. Vastauksista ilmeni, että henkilöstön työssä ja toi-
mintaympäristössä muutoksia tapahtui enemmän seurantavaiheessa kuin siirtymävaiheessa.
Kielteisiä muutoksekokemuksia henkilöstössä aiheuttivat muutoksen suuruus ja nopeus sekä ke-
hittymismahdollisuuksien vähäisyys. Kielteisenä koettiin myös heikoksi arvioitu muutosproses-
sin hallinta ja heikko osallistuminen. Henkilöstö koki myönteisenä muutoksen tarjoamat uudet
haasteet ja itsensä toteuttamismahdollisuudet. Henkilöstö kritisoi muutosjohtamista, ja

HUS:n organisaatioiden yhdistäminen koettiin epäoikeudenmukaiseksi. Epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia aiheuttivat voimavarojen jakaminen, menettelytavat ja henkilöstön eriarvoisen kohtelu. Henkilöstö kritisoi myös muutoksen suunnittelua ja tiukkaa aikataulua. Tutkimustulosten mukaan viestintä muutoksesta ja henkilöstön sitoutuneisuus organisaatioon koettiin riittäviksi. Tutkimus lisäsi tietoa ja ymmärrystä terveydenhuollon organisaatioiden yhdistämisen haasteista sekä laajojen muutosten logiikasta ja onnistumisen edellytyksistä. (Kinnunen & Lindström 2005, 274 - 278.)

2.2 Muutosprosessi ja sen vaiheet

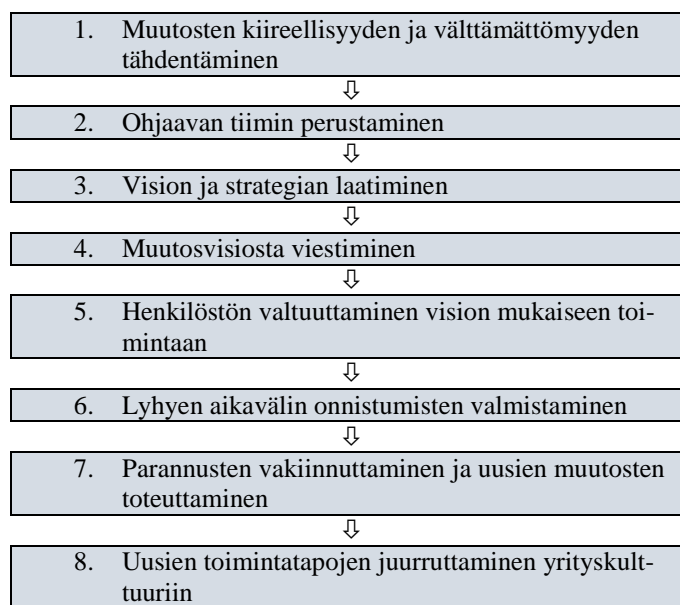
Jokainen muutosprosessi on ainutlaatuinen. Muutosprosessissa tulisi huomioida perustehtävän sekä uuden kehittämisen tasapaino. Muutosprosessi on mahdollista toteuttaa joko nopeasti tai vähitellen. Kuitenkin oleellista on toteutuksen suunnitelmallisuus koko prosessin ajan. Yksityiskohtiin takertuminen hämärtää helposti muutoksen kokonaisuuden hahmottamista. Muutostarve syntyy joko sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä, tai näiden yhteisvaikutuksesta. Muutostarpeiden tunnistaminen käynnistää muutosprosessin, vaikkakin kaikkien tunnistettujen muutostarpeiden ei tarvitse johtaa massiivisiin muutosprosesseihin. Muutostarpeen tunnistamisen lisäksi on organisaation johdon toteutettava muutokapasiteetin kriittistä arviointia. (Stenvall & Virtanen 2007, 52 - 56, 146.) Mattilan (2007, 31) mukaan organisaatiomuutoksen moninaisuudesta huolimatta kaikkien muutosten etenemisessä voidaan yleensä kuitenkin tunnistaa selkeät erilliset vaiheet.

Lähestymme opinnäytetyössä muutosprosessia John P. Kotterin laatimaa kahdeksanvaiheista muutosprosessin mallia käyttäen (Kuvio 1). Kotter on yksi maailman tunnetuimmista muutosjohtamisen asiantuntijoista. Kotterin malli toimii muutoksessa suunnitelman pohjana ja luo turvallisuuden tunnetta muutokseen. Suuret muutokset eivät tapahdu helposti, joten onnistuneen muutoksen yhteydessä käytetäänkin erilaisia muutosmetodeja. Kotterin mukaan hänen kahdeksanvaiheen mallinsa merkittävän muutoksen toteuttamiseen tuottaa onnistunutta organisaatiomuutosta kaikissa mittakaavoissa. Mallin vaiheet pohjautuvat kahdeksaan merkittävään virheeseen, joita muutosprosesseissa tapahtuu. (Kotter 1996, 18.)

Ensimmäinen vaihe korostaa muutoksen välttämättömyyttä, mahdolliset esteet ja mahdollisuudet tunnistaen. Sen aikana tulee tutkia markkinointia ja kilpailutilanteita sekä keskustella kriiseistä ja merkittävistä mahdollisuuksista. *Toisessa vaiheessa* Kotter painottaa ohjaavan tiimin perustamista, joka pystyy ohjaamaan muutosta sekä saada ryhmän tekemään tiimityötä. *Kolmas vaihe* pitää sisällään vision ja strategian laatimisen. Visio selkeyttää muutoksen yleistä suuntaa sekä kannustaa ihmisiä tekemään oikeasuuntaisia toimenpiteitä. Selkeä visio tukee

esimiesten ja työntekijöiden itsenäisiä päätöksiä. *Neljännessä vaiheessa* painotetaan muutosvisiosta viestimistä, jonka on oltava huolellisesti suunniteltua ja systemaattista. Nämä neljä ensimmäistä muutosprosessin vaihetta auttaa organisaation nykytilan purkamisessa. Jos muutoksia olisi helppo toteuttaa, näitä neljää vaihetta ei tarvitsisi muutoksen läpiviemisessä. (Kotter 1996, 18, 60 - 61.)

Viidennessä vaiheessa tulee henkilöstöä pitää mukana muutoksessa, sillä he ovat muutoksen avain. Sen aikana tulee päästä eroon esteistä sekä rohkaista riskinottoa, uudenlaisia ideoita ja toimenpiteitä. *Kuudennessa vaiheessa* korostetaan lyhyen aikavälin onnistumisia asettamalla helposti saavutettavia välitavoitteita. Aloitteiden määrä pidetään kohtuullisena sekä käynnissä olevat vaiheet päätetään ennen seuraavan vaiheen aloittamista. *Seitsemännessä vaiheessa* painotetaan parannusten vakiinnuttamista ja uusien muutosten toteuttamista. Tässä vaiheessa on tärkeää, etteivät vision vastaiset toimintatavat vetäisi organisaatiota takaisin lähtöpisteeseen. Vaiheissa 5-7 otetaan käyttöön monia uusia toimintatapoja. Viimeinen eli *kahdeksas vaihe* vakiinnuttaa yrityksen kulttuuriin ja auttaa tekemään niistä pysyviä. Tässä vaiheessa pyritään saamaan parempia suorituksia asiakas- ja tuottavuuskeskeisillä toimintamalleilla, paremmalla johtajuudella ja tehokkaammalla asioiden johtamisella. (Kotter 1996, 18, 105 - 106.)



Kuvio 1: John P. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosprosessi (Kotter 1996, 18)

Kotterin kahdeksanvaiheisessa muutosprosessissa korostuu etenemisjärjestyksen tärkeys. Prosessin aikana on tyypillistä, että yleensä on yhtäaikaaisesti useampi vaihe meneillään. Yhdenkin vaiheen sivuttaminen tai liian nopea siirtyminen myöhempisiin vaiheisiin aiheuttaa lähes

poikkeuksetta ongelmia. Tavallisesti joitain vaiheita jätetään väliin tai keksitään uusia etene-
misjärjestyksiä siksi, että on kova kiire tuottaa tuloksia. Prosessin suunnitelmallinen etene-
misjärjestys auttaa prosessin luonnollisessa läpikäynnissä ja helpottaa muutoshaluttomuuden
voittamisessa sekä prosessin onnistumisessa. (Kotter 1996, 20 - 21.)

Erämetsä (2003, 154) näkee muutosprosessin päävaiheet samansuuntaisina kuin Kotter. Erä-
metsä painottaa kuitenkin enemmän muutosviestintää ja henkilöstön valtuuttamista. Pää-
paino on muutoksen läpiviemisen suunnittelussa, muutoksen myymisessä ja konkreettisessa
ihmistyössä. Pekka Mattila (2007, 131 - 140) jakaa Kotterista ja Erämetsästä poiketen muutos-
prosessin vaiheet neljään osaan: perustan luomiseen, käynnistystoimiin, hallittuun etenemi-
seen ja vakiinnuttamiseen. Nämä neljä vaihetta etenevät edellä mainitussa järjestyksessä
miltei kaikissa muutostilanteissa. Kuitenkaan näiden vaiheiden sisällöt eivät ole yhtä tarkkara-
jaisia ja määrättyjä. Edellisiin vaiheisiin kuuluvat tehtävät voivat jatkua läpi muutoksen tai
käynnistyä uudelleen muutoksen edetessä. Mattilan perustan luomisen vaiheessa luodaan ko-
konaiskuva aiotusta muutoksesta ja sen vaikutuksista. Pohditaan kriittisesti organisaation läh-
tötilannetta ja siihen liittyviä riskejä, tiivistetään muutoksen visio ja perusteet sekä konkreti-
soidaan muutokselle asetetut tavoitteet. Onnistuneen perustan luominen tukee seuraavan
käynnistystoimen vaihetta ja muutoksen hallittua etenemisen vaihetta. Mattilan mukaan muu-
toksen tarpeen täsmentäminen on muutosjohtamisen ensimmäinen tehtävä ja se säätelee
myös seuraavia vaiheita. Muutostarvetta tarkennettaessa voidaan hyödyntää muutostarpeen
ja ongelman luonteen sekä sen kohdealueen laajuuden erottelua. Mattila yhtyy Kotterin
(1996) näkemykseen siitä, että muutoksen onnistumisen kriittisenä edellytyksenä on johdon
luoma visio. Vision tarkoitus tulee olla selvä, houkutteleva organisaation jäsenille ja sidosryh-
mille ja jonka tulee olla kunnianhimoinen, mutta silti realistisesti saavutettavissa. Mattilan
kokemuksen mukaan henkilöstö kyseenalaistaa suuren muutoksen kynnyksellä useimmin juuri
vision realismin. Vision innostava voima saattaa jäädä vähäiseksi silloin, jos organisaation
jäsen ei tunnista visiossa oman todellisuutensa kangastusta.

2.3 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on ollut merkittävässä roolissa kautta ihmiskunnan historian. Uusi ja epäta-
vallinen, esimerkiksi sään äkillinen muuttuminen tai äänet luolan ovella, edusti alkuihmiselle
tavallisesti uhkaa. Vaikka emme enää nykypäivän muutoksissa joutuisikaan hengenvaaraan,
meidän syvimpään olemukseemme kuuluu tarve säilyttää jotain meille tuttua. (Erämetsä
2003, 98.) Muutosvastarinnassa on kyse ihmisen sisäänrakennetusta immuunijärjestelmästä,
jonka tarkoituksena on suojata muutoksen aiheuttamalta stressiltä. Muutokseen liittyy aina
muutosta edistäviä ja vastustavia voimia. (Halinen & Jakonen 2011, 21.) Arikoski ja Sallinen

(2007, 45) toteavat muutoksen vastustamisen suojaavan ihmistä antamalla aikalisän, jolloin on mahdollista valmistautua kohtaamaan muutos.

Muutosvastarinta on ennen kaikkea tärkeä ja tarpeellinen vaihe muutoksessa. Se on merkki muutoksen alkamisesta ja silloin on luonnollista, että ihmiset kantavat huolta tehtävistään ja tulevaisuudestaan. Usein työyhteisössä työntekijät puolustavat vanhoja ja tutuiksi kokemiaan käytäntöjä. Olemassa oleva tilanne koetaan usein turvallisiksi sekä puolustamisen arvoiseksi. (Rauramo 2004, 16.) Arikosken ja Sallisen (2007, 69 - 70) mukaan pelko uutta kohtaan näkyy usein kritiikkinä ja vanhasta poisoppimista voidaan pitää myös surutyöskentelynä. Uuden oppimiseen saattaa kuitenkin liittyä usein pelkoa epäpätevyydestä tai osaamattomuudesta. Muutostilanteessa pelkoa voidaan helpottaa luomalla turvallinen työilmapiiri ja tukea työntekijää uuden oppimisessa.

Rauramon (2004, 17) mukaan työntekijät saattavat vastustaa muutoksen vaikutusta työyhteisöön ja sen yksilöiden asemaan itse muutoksen vastustamisen sijaan. Muutoksessa on ominaista, että työntekijät kokevat sen yhtäkaaa sekä myönteisenä että kielteisenä. Muutos pitää sisällään aina uuden luomista, epäjatkuvuutta, tuttujen suhteiden ja järjestelmien tuhoutumista sekä hyppäystä tuntemattomaan. Muutos edellyttää niin organisaatiolta, yhteisöltä kuin yksilöiltä jatkuvaa sopeutumista ja uudistumista. Jokainen työyhteisön jäsen kokee muutoksen yksilöllisesti. Toiset kokevat muutoksen innostavana, kun taas toiset kokevat pienenkin muutoksen negatiivisena.

Muutosvastarinnan käsittely on muutosprosessissa kriittisin osa-alue. Muutoksen epäonnistumisen tai ongelmien ilmenemisen syynä onkin usein muutosvastarinta. Muutosvastarintaa on helppo käyttää syntipukkina, koska sitä esiintyy tavalla tai toisella jokaisessa muutoksen läpikäyvässä organisaatiossa. Muutosvastarinta ei tarkoita aina työntekijöiden halua sabotoida, vaan se on myös tapa osoittaa sitoutuneisuutta. Vaikka työntekijät saattavat käyttäytyä hyökkäävästi johtoa kohtaan, saattavat he käytöksellään kuitenkin tavoitella organisaation etua. Työntekijä, joka ei ole sitoutunut, ei yleensä tuo omaa tunnetilaansa esiin eikä vaivaudu reagoimaan muutokseen muullakaan tavalla. Henkilökohtainen muutosvastarinta voi johtua henkilön persoonallisuudesta, informaation saannista, erimielisyydestä toimintatapojen suhteen tai tyytymättömyydestä. (Aarnikoivu 2008, 165 - 168.)

Muutosvastarinta työyhteisössä kertoo siitä, etteivät työntekijät ole vielä valmiita muutokseen ja tarvitsevat siitä selviytyäkseen tukea sekä aikaa käsitellä tilannetta. Selvitettäessä tarkemmin muutosvastarinnan syitä, johto saa arvokasta tietoa muutoksen johtamiseen ja läpiviemiseen. Muutosvastarinnan tuoma energia kannattaa hyödyntää muutoksen edistämiseen sen vastustamisen sijaan. Tämä edellyttää johdolta ja esimieheltä kykyä sietää henkilöstön taholta tulevaa kritiikkiä. (Arikoski & Sallinen 2007, 68 - 69.) Rauramon (2004, 17) mukaan

muutosvastarinnan vaiheessa johto voi ottaa henkilöstöä mukaan valmistelevaan ja toteuttamaan muutosta, joka osaltansa vähentää henkilöstön taholta tulevaa kritiikkiä. Työntekijöiden osallistaminen ja mahdollisuus vaikuttaa muutosprosessissa heikentää muutosvastarintaa. Tärkeää on yhteisen vision saavuttaminen, avoin tiedottaminen sekä ratkaisuvaihtoehtojen yhdessä puntarointi.

Mattilan (2007, 26 - 28) mukaan muutosvastarinnan taustalla voi olla myös epäonnistunut tai ponneton johtaminen ja hallinto. Vastustus ja kritiikki saavuttavat useimmiten johdon viiveellä, jolloin muutosvastarinta ilmiönä on ehtinyt jo voimistua työyhteisössä. Muutosvastarintaa voidaan verrata jäävuoren rakenteeseen, jossa jäävuoren huippu on pinnalla nähtävissä ja suurin osa pinnan alla vaikeasti havaittavissa. Johdon ja esimiesten on tärkeää tiedostaa, että vastarintaa esiintyy koko työryhmässä, eikä vain mielipiteitään esille tuovien työntekijöiden keskuudessa. Muutosjohtamisen teoreetikon Kotterin (1996, 31) mielestä virheellistä johtamista on johdon kyvyttömyys luoda oikeaa kiireellisyyden tuntua sekä johdon kyvyttömyys onnistua viestimään selvästi tai antamaan itse esimerkkiä. Johto ei vie muutosta loppuun asti, vaan muutos lopetetaan heti ensimmäisten myönteisten merkkien esiintyessä. Lisäksi johto saattaa nähdä vastarintaa väärissä paikoissa.

Muutos saatetaan kokea alussa uhaksi, kunnes sen laajuus ja luonne tulevat ilmi. Mikäli muutoksesta ei tiedoteta, syntyy huhuja, joita on myöhemmin haasteellista oikaista. Jatkuvalle muutosviestinnällä, toisin sanoen muutosprosessin kuvaamisella sekä prosessin seuraamisella ajantasaisesti, saadaan muutosvastarinta käännettyä palvelemaan muutosta. On tärkeää, että silloinkin tiedotetaan, kun ei ole mitään tiedotettavaa, jolloin huhujen syntyminen estyy. (Aarnikoivu 2008, 165 - 168.) Erämetsän (2003, 194) mukaan mitä vähemmän tietoa muutoksesta saadaan, sitä enemmän epävarmuus työntekijöiden keskuudessa kasvaa. Mattila (2007, 23) toteaa, että tiedon puute uudesta luo henkilöstön keskuudessa epävarmuutta ja pelkoa tulevasta, mikä puolestaan lisää muutokseen liittyvää vastarintaa.

Muutosvastarinnasta syyllistetään usein työntekijäporrasta ja esimiehiä, mutta muutosvastarintaa esiintyy myös ylempänä johdossa. Muutos saattaa esimerkiksi uhata ylemmän johdon etenemismahdollisuuksia tai saavutettuja etuja. Silti suurin osa muutosvastarinnasta lähtee liikkeelle ruohonjuuritason henkilöstöstä ja asiantuntijoista. Tämä joukko on useimmiten myös vähiten ollut osallisena muutoksen valmistelussa. Muutosvastarinnan syyt voivat olla hyvinkin erinäiset ja sen takana saattaa olla henkilöstön väärinkäsitykset sekä tietämättömyys. Täten vastarinnan syyksi voidaan olettaa, ettei henkilöstö ole ymmärtänyt tai sisäistänyt muutoksen sisältöä ja seurauksia. (Mattila 2007, 20 - 23.)

Muutosvastarintana tapahtuva terve kriittisyys ja kyseenalaistaminen palvelevat oikein hyödynnettynä organisaatiota. Muutos on prosessi ja muutosvastarinnan tehtävänä on jalostaa

prosessista parempi. Voidaan puhua myös terveestä muutosvastarinnan tasosta, jolla testataan muutos läpikotaisin, mutta ei asetuta periaatteessa sitä vastaan. Terve muutosvastarinta on positiivista, eikä näin ollen muutokseen suhtauduta kielteisesti. Asioiden selviämisen ja suunnitelman parannusten jälkeen vapautuu energiaa itse muutokseen. Muutosvastarinnassa on tärkeää tiedostaa, tunnistaa sekä hyväksyä sen olemassaolo. Erityisesti muutoksen alkuvaiheessa vaaditaan paljon vastavuoroista keskustelua organisaation sisällä, jotta muutostunteet tunnistetaan. Tunteiden ilmaiseminen jo alkuvaiheessa auttaa käsittelemään tunteita kokonaisvaltaisemmin. On tärkeää, että kaikki negatiiviset muutostunteet tulevat tietoisuuteen ja positiivisia tunteita vahvistetaan koko muutosprosessin ajan. Mikäli ihmisen tulevaisuudenusko säilyy ja ammatti-identiteetti pysyy vahvana muutoksessa, pystyy hän iloitsemaan muutoksen tuomasta vaihtelusta ja kestämaan epävarmuutta. (Erämetsä 2003, 98 - 101.)

2.4 Työntekijä muutoksessa

Työntekijät kokevat organisaatiossa tapahtuvat muutokset hyvin eri tavalla. Jotkut kokevat muutoksen myönteisin mielin, kun taas toiset suhtautuvat muutokseen kielteisesti ja vastustavat sitä. Suhtautuminen myönteisesti voi olla vaikeaa, koska tunteiden logiikka on erilainen kuin järjen logiikka. Muutoksen aiheuttamien tunteiden hyväksyminen antaa työntekijälle mahdollisuuden suunnata energian myönteiselle toiminnalle. Näin työntekijä kykenee avautumaan sekä sisäisten mielikuvien että ympäristönsä tapahtumiin aidolla, rikkaalla ja luovalla tavalla käyttäen omia alitajuisia positiivisia voimavarojaan. Muutoksissa kielteisten tunteiden kohtaamiselle ei ole oikeaa tapaa, vaan jokaisen työntekijän on kohdattava omat kielteiset tunteensa. (Juuti & Virtanen 2009, 123 - 126.)

Muutoksen hahmottaminen etenee vaiheittain. Normaalisti muutoksesta ensin innostutaan ja se nähdään hyvänä vaihtoehtona, minkä jälkeen seuraa taantumisvaihe. Tällöin epäilykset nousevat pintaan ja muutoksen tavoitteita ja mahdollisuuksia aletaan kyseenalaistaa. Tämän jälkeen osalla työntekijöistä saattaa mennä kauan ennen kuin he hyväksyvät uudelleen tulevan muutoksen ja näkevät sen tuomat mahdollisuudet. On myös työntekijöitä, jotka eivät hyväksy muutosta koskaan. (Kotter & Rathgeber 2008, 78 - 85.) Juuti ja Virtanen (2009, 120 - 121) toteavat muutoksen aiheuttavan työntekijässä ensin pelkoa ja sitten vihaa. Näitä kielteisiä tunteita voidaan työstää surutyöskentelyn kautta. Tämän jälkeen henkilö on valmis myönteiseen kokemukseen ja kokemaan työn iloa. Muutos voi myös aiheuttaa uhkaa henkilön identiteetille, jolloin kielteisistä tunteista voi tulla henkilön mielessä hallitsemattomia, ja hän jopa saattaa siirtää negatiiviset tunteet johonkin toiseen henkilöön. Mikäli työntekijät kokevat muutoksen uhan liian suureksi, saattaa työyhteisö jakaantua hyviin ja pahoihin. Jako aiheuttaa sen, että organisaation kulttuuri voi muuttua taistelutantereeksi. Tästä voi olla seurauksena tuottavuuden ja työhyvinvoinnin heikkeneminen.

Organisaatiomuutokset voivat vaikuttaa työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin niin positiivisesti kuin negatiivisestikin. Erityisesti työntekijöiden irtisanominen voi vaikuttaa kielteisesti terveyteen ja vaikutukset ovat usein pitkäkestoisia. Organisaatiomuutos luo työntekijöille usein epävarmuuden tunnetta ja tämä tunne voi säilyä pitkään muutoksen jälkeen heikentäen työntekijän hyvinvointia ja terveyttä. Muutosprosessin aikana työntekijän työtyytyväisyys ja sitoutuminen työtehtäviin saattaa heikentyä ja vaikuttaa samalla myös fyysiseen ja psyykkiseen elämänlaatuun. Tämän seurauksena myös sairauspoissaolot voivat lisääntyä. Työntekijän hyvinvointia voi heikentää myös työn vaatimuksen ja kiireen lisääntyminen. Vaikutukset työntekijässä voivat näkyä esimerkiksi kyynisyytenä, stressinä tai emotionaalisena uupumuksena. Organisaatiomuutos voi vaikuttaa myös positiivisesti työntekijän hyvinvointiin silloin, kun työntekijä kokee organisaatiomuutoksen myönteiseksi. Organisaation tuki sekä työntekijän vahva elämänhallinnan tunne tukee sopeutumista muutokseen. Muutoksessa työntekijän kokemus omasta hyvinvoinnista voi vahvistua työn vastuullisuuden, mielekkäämmän työnkuvan ja itsenäisyyden lisääntyessä. Kaikki työntekijät tarvitsevat tukea organisaatiomuutoksen aikana. Jokainen muutos on aina oma prosessinsa ja siihen liittyvät kokemukset yksilöllisiä. Muutoksenhallinta ja johtaminen ovat tärkeitä jokaisen organisaatiomuutoksen yhteydessä. (Työterveyslaitos 2013.) Juutin ja Virtasen (2009, 124) mukaan muutokseen suhtautuminen negatiivisesti kuormittaa ja aiheuttaa stressiä, mutta toisaalta muutokseen suhtautuminen positiivisesti ei ole aina mahdollista. Kuitenkin negatiivisten tunteiden käsittely ja niiden hyväksyminen vähentää muutoksen tuomaa stressiä.

Muutoksen suhtautumiseen vaikuttaa merkittävästi se, millaisia kokemuksia aiemmista muutoksista työntekijällä on. Usein useampia muutoksia kokeneet työntekijät suhtautuvat uusiin muutoksiin rauhallisemmin ja rakentavammin. (Arikoski & Sallinen 2008, 51.) Aikaisempien kokemusten lisäksi muutokseen suhtautumiseen vaikuttaa työntekijän nykyinen elämäntilanne. Mitä suurempia muutoksen vaikutukset työntekijälle on, sitä voimakkaampia muutoksen aiheuttamat tunteet ovat. (Juuti & Virtanen 2009, 119.) Aikaisemmat negatiivisesti koetut muutoshankkeet saattavat vaikeuttaa suhtautumista tuleviin muutoksiin. Yhden muutosprosessin kokeminen ei takaa sitä, että seuraavat olisivat helpompia. Työntekijät suhtautuvat epäilevästi muutoksen käynnistäjien motiiveihin ja pelkäävät, ettei mittavia muutoksia ole mahdollista toteuttaa ilman suuria menetyksiä. (Kotter 1996, 15.) Muutoksen aiheuttamien tunteiden työstäminen on tärkeää, jotta vältetään tilanteita, jotka kuormittavat yksilöä ja verottavat koko organisaation voimavaroja. Mikäli työntekijä torjuu tunteensa muutoksessa, joutuu hän työstämään niitä myöhemmin. Tunteita pitäisi kyetä näyttämään hallitusti, ilman raivokasta kapinointia. Työyhteisön ilmapiiri tulisi olla sellainen, että se sallisi tunteista puhumisen avoimesti. Muutoksen aiheuttamia tunteita tulisi pitää normaalina muutokseen kuuluvana ilmiönä ja tulisi ymmärtää työntekijän voimakastakin reaktiota. (Juuti & Virtanen 2009, 120.)

Organisaatiomuutosprosesseja ja muutosten vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin on tutkittu mm. kansainvälisessä PSYRES -hankkeessa. Hankkeeseen osallistui neljä tutkimuslaitosta Alankomaista, Puolasta, Suomesta ja Tanskasta. PSYRES -hankkeesta saadut tulokset vahvistivat aikaisempia tutkimusten havaintoja, joiden mukaan työtyytyväisyys ja työtehtäviin sitoutuneisuus väheni organisaatiomuutosprosessin aikana. PSYRES -hankkeesta saatujen tulosten perusteella organisaatiomuutoksilla on vaikutuksia työtyytyväisyyteen, hyvinvointiin, työlle omistautumiseen, emotionaaliseen uupumukseen, kyynisyyden tunteeseen, stressiin, työkykyyn, kokemukseen työn epävarmuudesta sekä sairauspoissaoloihin. Hyvinvointia heikensivät muun muassa aikapaine ja työn vaatimusten lisääntyminen sekä irtisanomiset. Hankkeen mukaan muutosprosessit luovat haasteita organisaation sisäisille sosiaalisille suhteille. Tällöin esimieheltä saatu tuen määrä väheni sekä ristiriidat esimiesten ja alaisten sekä kollegoiden välillä lisääntyivät. Tulokset osoittivat hyvän valmistautumisen muutoksiin vähentävän muutosten kielteistä vaikutusta. Hankkeessa havaittiin työntekijöiden voimavaraksi työtovereilta saatu tuki, mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn, vahva luottamus omaan osaamiseen sekä työpanoksen ja siitä saadun palkkion tasapaino. Organisaatiomuutosten vaikutukset vaihtelivat työntekijästä toiseen. Muutokset tarjosivat osalle työntekijöistä ylenemismahdollisuuksia, kun taas toisten työntekijöiden asema saattoi heiketä. Tulosten mukaan työntekijät, jotka saivat organisaatiolta tukea jo ennen muutoksia ja joilla oli vahvat henkilökohtaiset resurssit, kokivat organisaatiomuutoksen vaikuttavan positiivisesti heidän asemaansa työpaikalla. Tämä kokemus puolestaan edisti hyvinvointia, kun taas kokemus aseman heikentymisestä ennusti hyvinvoinnin heikkenemistä. Aikaisempien tutkimusten perusteella työntekijät tottuisivat jatkuviin muutoksiin ilman kielteisiä seurauksia hyvinvoinnille. PSYRES -hankkeen tulokset kuitenkin osoittivat, että useita perättäisiä muutoksia läpikäyneillä työntekijöillä oli kielteisiä vaikutuksia enemmän kuin työntekijöillä, jotka näitä organisaatiomuutoksia eivät olleet kokeneet edeltävinä vuosina. Tulokset osoittivat, että aiempi kokemus ei lisännyt työntekijöissä muutoksen negatiivisen vaikutuksen sietokykyä ja, että organisaatiomuutoksen mielekkääseen hallintaan kannattaa pyrkiä aina. Mielekkäässä organisaatiomuutosprosessissa tämän hankkeen tulosten mukaan korostuivat viestintä, mahdollisuus osallistumiseen sekä muutosten aikana saatu tuki. (Pahkin, Mattila-Holappa, Nielsen, Wiezer, Widerszal-Bazyl, de Jong & a Mockatto 2011, 8.)

Muutoskykyisellä työryhmällä on selkeä perustehtävä, se tuntee oman osaamisensa ja toimintaympäristönsä sekä kykenee omaksumaan uusia asioita. Työryhmän jäsenet täydentävät työryhmän muutoskykyisyyttä laaja-alaisella osaamisella, reiludella sekä kyvyllä vaikuttaa omaan toimintaansa keskustelun avulla. Jos työryhmän jäsenellä on mahdollisuus laajentaa omaa osaamistaan ja tietoisuuttaan muiden osaamisesta, voi hän vaikuttaa työryhmän muutostalouden kehittämiseen. Tällöin työntekijä tuo oman panoksensa yhteiseen hyvään ja perehtyy muiden tekemiseen yhteisten työtehtävien kautta. (Arikoski & Sallinen 2007, 15 - 16.)

3 Muutosjohtaminen

Muutosten johtamisella (Change Management) tarkoitetaan muutostoimenpiteiden käynnistämistä, valvomista ja seurantaan. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 149.) Muutosjohtamisesta ei ole selkeää tai yksiselitteistä määritelmää eikä yhtä oikeaa tapaa vaikuttaa johtamiseen. Mitä suurempi, laajempi tai syvällisempi muutos on, sitä haasteellisempaa on johtaminen. (Rissanen & Lammintakanen 2011, 156.) Heiskanen & Lehikoinen (2010, 14) tuovat esille, että nykyisin moni olisi jo valmis kyseenalaistamaan muutosjohtamisen termin. Muutosjohtamisen termi sisältää oletuksen kaikkietävästä johdosta ja siitä, että organisaatiot olisivat jonkinlaisessa pysähtyneen odottavassa tilassa ennen muutoksen saapumista. Muutosjohtamisen aate on jäänyt ajan jalkoihin, koska muutokset organisaatiossa kuuluvat yhä tiiviimmin perustoimintaan ja näin ollen tavallisen päivittäisjohtamisen ja muutosjohtamisen eroavaisuuksia on vaikea määritellä.

Arikoski ja Salinen (2007, 3-4, 121) sanovat, että johtamisen ja johtamiskäytäntöjen tulee olla toimivia jo ennen kuin muutokseen ryhdytään. Muutoksien johtamisessa on kyse loogisten asiakokonaisuuksien sekä epäjohdonmukaisesti käyttäytyvien ihmisten johtamisesta. Johtajalta vaaditaan vahvaa taitoa ihmisten johtamiseen ja sillä on merkittävä vaikutus siihen, miten alaiset muutoksen kokevat. Rissanen ja Lammintakanen (2011, 158) toteavat, että johtajalla on suuri merkitys muutosten onnistumiseen. Muutosjohtamisen uudemmassa lähestymistavassa painotetaan johdon muutospuheita, jolla johto pyrkii vaikuttamaan henkilöstön ajatteluun ja toimintaan organisaatiossa. Juuti ja Virtanen (2009, 142) painottavat muutosjohtamisessa jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Muutostilanteessa johtamisen tarve korostuu ja se on ratkaisevassa osassa muutoksen onnistumiseen.

Muutosjohtamisen konsultti Kari Nurmi (2012, 144 - 147) jaottelee muutosjohtamisen neljään tyyliin. Käskyttävässä johtamisessa johtaja sanoo kuka tekee, mitä tekee ja miten tekee. Käskyttävässä johtamisessa tunnusomaista on ohjeistuksen selkeys ja vastuuhenkilön tiedostaminen. Käskyttävä johtaminen on kriisitilanteissa tehokas johtamistyyli. Suuntaavassa johtamisessa toiminnalle annetaan suunta ja johtajuus sekä kommunikaatio ovat selkeitä. Yrityksellä ja työntekijöillä on selvät samansuuntaiset tavoitteet sekä vapaus valita, miten annettuun suuntaan parhaiten edetään. Suuntaava johtaminen on yleisesti suositeltavin johtamistyyli muutoksessa. Demokraattisella johtamisella pyritään yhdessä ja tasa-arvoisesti yhteisiin päämääriin kunnioittaen kaikkien mielipidettä. Demokraattinen johtaminen on joustavaa, johtaja on osa tiimiä sekä työntekijöiden sitoutuminen lisääntyy kuulluksi tulemisen myötä. Demokraattinen johtaminen sopii tilanteisiin, jolloin on aikaa miettiä uusia aloitteita ilman kiirettä ja nopeita päätöksiä. Valmentava johtaminen on kehittävää ja rohkaisevaa, oppimista ja vuo-

rovaikutusta lisäävää. Valmentava johtaminen antaa hyvän mahdollisuuden delegointiin työntekijöiden kehittymiseen ja sitoutumiseen työhön. Tämä johtamistyyli on hyödyksi muun muassa kehityshankkeissa, joissa rakennetaan kestävä pohjaa uudelle toiminnalle.

Kotterin mukaan (1996, 23 - 26) menestyksekkään muutoksen johtamisessa korostuu niin asioiden johtaminen, *management*, kuin ihmisten johtaminen, *leadership*. Asioiden johtamisen tärkeimpiä osa-alueita ovat suunnittelu, budjetointi, organisointi, miehitys, valvonta ja ongelmanratkaisu. Ihmisten johtamisessa tärkeimmiksi osa-alueiksi korostuu suunnan näyttäminen, ihmisten koordinointi, kannustaminen ja inspirointi. Muutoshankkeissa onnistuminen edellyttää 70-90 prosenttisesti ihmisten johtamista ja vain 10-30 prosenttisesti asioiden johtamista. Yleinen harhaluulo on, että muutosten ongelmallisuus ratkaistaan asioita johtamalla. Organisaation menestymisen ja kasvun myötä huomio siirtyy organisaatiossa sisäänpäin, byrokraattisuus valtaa alaa ja aletaan arvostamaan asioiden johtamiseen liittyviä taitoja. Menestymisen vaikutuksesta organisaatio voi muuttua ylimieliseksi ja tehdä näin muutoshankkeesta entistä vaikeamman. Ilman pätevää asioiden johtamista muutosprosessi saattaa riistäytyä hallinnasta, mutta suurempana haasteena organisaatioissa on ihmisten johtaminen. Ihmisten johtamisella saadaan ihmiset motivoitumaan muuttamaan toimintamallejaan sekä juurruttamaan muutos osaksi organisaation kulttuuria. Myös Juuti ja Virtanen (2009, 155 - 160) painottavat muutoksen johtamisessa olevan keskeistä ihmisten johtamisen taitojen, arvojohtamisen sekä keskustelu- ja viestinnän taitojen hallinta. Johtamisen vaikein alue on itsensä johtaminen, mikä on myös muutoksen johtamisen perusta. Muutoksen johtamisen vaikein kohta on organisaation kulttuurin ja arvojen muuttaminen. Kulttuuria ja arvoja ei voi muuttaa ylhäältä alaspäin toteutettavana prosessina, koska siitä seuraisi vain kyynisyyttä työntekijä tasolla. Nopeasti muuttuvana aikana ainoa toimiva vaihtoehto on arvojohtaminen. Arvokeskustelut ja systemaattinen arvojohtaminen mahdollistavat henkilöstön johtamisen ihmisten omien toiveiden herättämisen avulla ja pyrkimällä kannustamaan työntekijöitä työssään ja organisaatiossa menestymiseen.

3.1 Muutosjohtaja

Kaikki johtajat joutuvat ennemmin tai myöhemmin johtamaan muutosta, jolloin johtajan muutososaaminen on avainasemassa. Samalla, kun esimies on itse muutoksen kohteena, tulee hänen omalla esimerkillään johtaa muutosta. (Arikoski ja Sallinen 2007, 83 - 85.) Muutosjohtajan omalla esimerkillä, uhrautuvaisuudella ja ammattitaidolla on muutoksen kannalta ratkaiseva merkitys. Oma esimerkki ja kyky sitoutua yhteiseen muutoshankkeeseen vaikuttavat suuresti muutoksen onnistumiseen. Esimiehen sitoutuminen kasvattaa luottamusta ja esimerkillään hän luo mallin, jonka mukaisesti muutoksessa tulee toimia. Muutokseen sitoutunut johtaja kykenee viestittämään haluamansa, käymään asiasta avointa dialogia henkilöstön

kanssa ja näin tekemään tavoitteensa muille houkutteleviksi. (Stenvall & Virtanen 2007, 87 - 88, 106.) Jabe ja Häkkinen (2010, 288 - 289) korostavat muutoksen onnistumisen edellytyksenä johtajan kykyä saada alaiset muutokseen mukaan. Muutoksiin saattaa liittyä vastustavaa energiaa, juoruilua ja reviiritistelua, mutta kokenut johtaja pysyy neutraalina, eikä mene minkään osapuolen taakse. Organisaation muutostilanne vaatii usein vahvaa ja karismaattista johtajaa, joka osaa luoda myönteistä energiaa ja uskoa tulevaisuuteen vaikeassa tilanteessa. Myös Stenvall ja Virtanen (2007, 79) painottavat, että muutosta johtavien tulee vahvistaa työntekijöiden uskoa muutokseen sekä heidän itseluottamustaan muutoksessa. Kun työntekijät saadaan uskomaan omiin kykyihinsä, on muutosprosessillakin suuremmat mahdollisuudet onnistua.

Muutosjohtajan tärkeitä ominaisuuksia Stenvallin ja Virtasen (2007, 104 - 106) mukaan ovat muun muassa rationaalisuus, kommunikointikyky ja luottamuksen luominen. Nämä ominaisuudet korostuvat muutososaamisessa. Stenvall ja Virtanen vaativat muutosjohtajalta myös seuraavia näkymättömämpiä ominaisuuksia: vastuun kantaminen, itsehillintä, läsnä oleminen, ongelmiin ja mahdollisuuksiin tarttuminen sekä itsensä likoon laittaminen muutostilanteessa. Nämä muutosjohtajan ominaisuudet vaativat hyvin laaja-alaista osaamista muutosjohtamisessa. Myös Juuti ja Virtanen (2009, 146) korostavat muutosjohtajan kykyä laittaa itsensä likoon, antaen oman persoonansa muiden käyttöön, edustamalla ulkopuolista maailmaa ja toimimalla työntekijöiden keskuudessa. Stenvall ja Virtanen korostavat vielä, että muutoksessa tarvitaan yleisjohtamisen taitoja muun muassa tekemisessä ja luottamuksen rakentamisessa. Muutosjohtajalle tärkeä taito on kyetä suhtautumaan erilaisiin asioihin realistisesti ja objektiivisesti. Tunnetilansa hallitseva johtaja synnyttää luottamusta ja saa henkilöstön helpommin avoimeen vuorovaikutukseen. Muutostilanteessa läsnä oleva johtaja auttaa henkilöstöä ratkaisemaan ongelmia ja riitatilanteita. Hän on helposti tavoitettavissa ja työntekijän tukena muutokseen liittyvissä kysymyksissä. (Stenvall & Virtanen 2007, 105 - 106.)

Muutoksen johtamisessa korostuu kulloisissakin tilanteissa toimiminen ja nopeat päätökset. Vaaditut päätökset voivat toisinaan olla vaikeita, mutta ilmenevät ongelmat ja ristiriidat vaativat käsittelyä ja ratkaisuja, sillä muuten vaarantuu koko muutosprosessin onnistuminen. Muutosjohtajan oma esimerkki kommunikoinnista ja sitoutumisesta muutokseen ovat oleellisia onnistumisen kannalta. Esimerkillään johtaja luo muille mallin siitä, miten tulee toimia, ja kommunikoinnin avulla hän edistää oikeaa ilmapiiriä ja tekee tavoitteet muille houkutteleviksi. Valmentajana ja mahdollisuuksien luojana muutosjohtaja motivoi henkilöstöä muutoksen tekemiseen ja varmistaa, että henkilöstön osaaminen ja suorituskkyky pääsevät kehittymään muutoksen edellyttämällä tavalla. (Stenvall & Virtanen 2007, 106.) Vaikkakin muutosjohtaja on toisaalta esimerkkinä alaisilleen muutoksessa, voi hän Jaben ja Häkkisen (2010, 286) mukaan myös tietoisesti jättäytyä taka-alalle unohtamatta kuitenkaan ohjausta ja rakenteita. Tällöin hän tarjoaa myös toisille mahdollisuuksia kehittyä ja ottaa riskejä.

Juutin ja Virtasen (2009, 141) mukaan johto ja muu henkilöstö voivat elää eri maailmoissa. Johto voi kokea organisaation asiat paljon myönteisimpinä kuin muu henkilöstö ja tämä voi vaikeuttaa yhteisymmärryksen syntymistä organisaatiossa. Lisäksi muutoksen johtaminen ja toteuttaminen asettaa johtajille suuria haasteita muun muassa siksi, että työntekijät kokevat muutoksen yksilöllisesti. Muutoksessa tarvitaan erilaisuuden johtamista, jolloin johtajan on hyvä tietää alaistensa vahvuudet ja tuntea heidän persoonansa. (Jabe & Häkkinen 2010, 288.) Arikosken ja Sallisen (2007, 84, 87 - 88) mukaan muutosjohtajan haasteena on toimiminen kahden eri tahon välissä. Muutostilanteessa esimiehen paineensietokyky joutuu koetukselle, koska muutoksessa esimieheen kohdistuu normaalia suurempia odotuksia, toiveita ja vaatimuksia niin työryhmästä kuin sen ulkopuoleltakin. Esimiehen on liikuttava aiempaa enemmän työryhmän sisällä tiedottamassa muutoksista sekä työryhmän ulkopuolella, jotta hän saisi tietoa muutoksesta. Eri tahoilta kohdistuvien paineiden vaarana on, että esimies eläytyy liiaksi oman työryhmänsä tai johdon asettamiin haasteisiin eikä kykene huomioimaan toisen osapuolen odotuksia. Leikillisesti voidaankin todeta, että esimies tietää olevansa ryhmänsä rajapinnalla, kun alaisilta sekä johdolta kuuluu säännöllistä nurinaa. Juuti ja Virtanen (2009, 152) jatkavat, että paineista huolimatta muutosjohtajan tulee pysyä neutraalina ja kyetä avoimeen, jatkuvaan vuorovaikutukseen ihmisten kanssa. Muutosjohtajan tulee myös toimia johdon ja työryhmän välissä paljastamatta luottamuksellisia, salassa pidettäviä asioita. Hän voi kuitenkin paljastaa omia kokemuksiaan ja tuntemuksiaan avoimesti tilanteessa. Hän voi esimerkiksi todeta, että ei voi kertoa vielä muutoksista, mutta hänestä tuntuu, että tilanteesta selvittää.

Jabe & Häkkinen (2010, 289 - 291) painottavat johtajan hyviä vuorovaikutustaitoja, kykyä kuunnella alaisiaan ja olla tehtävässään ennen kaikkea henkilökuntaa varten. Muutoksen johtamisessa olennaista on keskittyä pelkojen lievittämiseen keskustelemalla, kuuntelemalla ja esittämällä faktat. Alaiset odottavat johtajalta empatiaa ja tukea muutostilanteessa. Onnistuneen muutoksen aikaansaava johtaja kehittää, ideoi ja antaa mahdollisuuden työntekijöille kyseenalaistaa ja tehdä uusia toimintamalleja. Juuti ja Virtanen (2009, 143 - 146) toteavat, että hyvä johtaja on henkilö, joka tarttuu yhteisössä olevaan tunnetilaan ja pyrkii työstämään sitä työyhteisön perustehtävän suuntaan. Hän on samalla aaltopituudella työntekijöiden kanssa työstäen itsensä ja vuorovaikutustaitojensa avulla johtamiensa ihmisten kokemusmaailmaa kohti työyhteisön perustehtävää. Jotta johtaja voi vaikuttaa muiden kokemusmaailmaan, hänen täytyy olla samalla aaltopituudella muiden kanssa. Tämä vaatii sitä, että johtaja vaalii hyviä suhteita alaisiinsa. Myös kielteisten asioiden kohtaaminen ja puheeksi ottaminen vaatii muutosjohtajalta rohkeutta ja taitoa. Mikäli strategia pyritään toteuttamaan onnistuneesti, on johdon työstettävä strategiaa yhdessä työntekijöiden kanssa heidän tunnetilojaan kuunnellen.

Muutosjohtamisessa korostuu luottamus, koska muutoksessa ihmiset haluavat onnistua yhdessä. Luottamuksen luomiseksi johdon tulee luoda uskoa parempaan. Luottamuksen kasvataminen on hidasta, mutta sen voi menettää hetkessä. Johtajan tehtävänä epämiellyttävässä tilanteessa on suunnata huomio tulosta tuottaviin uusiin asioihin ja samalla luoda toivoa tulevaan. (Jabe & Häkkinen 2010, 288 - 289.) Juuti ja Virtanen (2009, 143) toteavat, että herättääkseen luottamusta muissa, tulee henkilön tunnistaa myös omia tunteitaan ja hyväksyä omat tunteensa. Kun johtaja on aito ja rehellinen, hän herättää luottamusta. Itselleen ja muille rehellinen sekä aito ihminen kykenee myös olemaan oikeudenmukainen eikä hän vaihda mielipiteitään tilanteiden vaihtuessa.

Arikosken ja Sallisen (2007, 83 - 85) mukaan muutoksen johtamisen tekee erittäin haasteelliseksi johtajan toimiminen kolmessa roolissa: muutoksen kokijana, työntekijän muutoksen ymmärtäjänä ja tulevaisuuteen valmistautujana. Ensinnäkin usein esimies saa tietää muutoksesta ennen alaisiaan ja hänellä on tuolloin työntekijöitä enemmän aikaa valmistautua muutokseen. Hänellä on enemmän aikaa surutyöhön ja vanhasta poisoppiseen. Tällöin syntyy ensimmäinen eriarvoisuus esimiehen ja työntekijöiden välillä. Tämä eriarvoisuus tulee huomioida muutostilanteessa antamalla aikaa työntekijöille sopeutua muutoksen ajatukseen. Mitä aiemmin henkilöstö otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun, sitä lyhempi on muutoksen toteutumiseen tarvittava aika. Toiseksi esimiehen tulisi oman muutostilanteensa ohella myötäelää sekä johtaa työntekijöiden muutosta. Tämä vaatii esimiehen kykyä asettua työntekijän asemaan, jottei hän tiedostamattaan panttaa muutokseen liittyvää tietoa. Hierarkkisissa organisaatioissa muutos etenee yleensä hitaasti alemmalle portaalle. Tällöin saattaa syntyä tilanne, jossa esimiehen viedessä muutosta alaisilleen ylempi johto tuo jo uutta muutosta esimiehen tietoisuuteen. Kolmanneksi muutosprosessin edetessä esimiehen tulisi kyetä ennakoimaan tulevaa, mikä vaatii esimieheltä organisaation edun hahmottamista sekä eri prosessien ja ryhmien välisten suhteiden ymmärtämistä. (Arikoski & Sallinen 2007, 83 - 85.)

3.2 Muutoksen onnistuminen

Onnistuneessa muutoksessa keskeistä on laadukas viestintä, henkilöstön osallistaminen sekä tuen saaminen muutoksen aikana. Stenvallin ja Virtasen (2007, 77 - 78) mukaan myös luottamus eri osapuolten välillä on muutoksen onnistumisessa keskeistä, sillä se vaikuttaa ideointiin, ongelmanratkaisukykyyn, ilmapiiriin ja yhteisöllisyyteen sekä yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. He lisäävät, että onnistuneessa muutoksessa luottamusta tulisi pyrkiä ylläpitämään, sillä se mahdollistaa johtajuuden. Viestintä onkin oleellista muutoksen onnistumisessa, sillä sen avulla organisaation sisäinen luottamus vahvistuu. Ilman luottamusta myös esimiehen on usein vaikea viedä muutosprosessia eteenpäin. Yksi suurimmista riskitekijöistä muutoksen etenemiselle onkin johtoon kohdistuva luottamuspula. Kotterin (1996, 25) mukaan onnistunut

muutos edellyttää johdolta muutoksen lähtökohdan, tarkoituksen ja taustan selkeää esille tuomista. Hän toteaaakin onnistuneen muutosprosessin olevan 70-90 prosenttisesti ihmisten johtamista.

Muutoksen aktiiviset vastustajat voivat jossain tilanteessa olla tärkeitä muutoksen onnistumiselle, koska he esittävät kriittisiä kysymyksiä ja pakottavat näin muutosjohtajat ottamaan huomioon erilaisia näkökulmia. Ongelmallisia ryhmiä muutoksessa ovat välinpitämättömät ja passiivisen myönteiset työntekijät, koska he eivät välttämättä sitoudu muutostyöhön. Mahdollisen muutoksen vastustamisen taustalla voi olla tiedon puute, kokemus osaamattomuudesta tai haluttomuus muutokseen. (Honkanen 2006, 370.) Myös Stenvall ja Virtanen (2007, 110) toteavat muutoksen vastustajien olevan toisaalta myös voimavara, sillä he asettavat kriittisillä kysymyksillä muutosjohtajia perustelemaan muutoksen tarvetta ja täsmentämään näin muutoksella asetettuja tavoitteita.

Muutoksen onnistuminen edellyttää selkeän tulevaisuuden kuvan ja tavoitteiden laatimista keskustelun avulla. Visiot muutoksesta selkiintyvät, kun asioita pohditaan eri kokoonpanoilla. Myös työntekijöiden kokemukset ja erilaiset tulkinnat tapahtumista työyhteisössä vaativat käsitteilyä muutoksen onnistumiseksi. Muutokseen sitoutuminen edellyttää muutoksen syyn ja tarpeen oivaltamista, jolloin saadaan henkilöstö toimimaan muutoksen puolesta. Koska muutostilanne luo hämmennystä työyhteisössä, on tärkeää selvittää mitkä asiat muuttuvat ja mitkä pysyvät entisellään. On tärkeää tiedostaa, mitkä asiat edistävät ja jarruttavat muutosta. Muutoksen onnistumiseksi esimiehen on toimittava esimerkkinä ja muistettava, että työntekijät tarkkailevat myös esimiestä itseään, ei vain hänen puheitaan. Luomalla uskoa, itsetuottamusta ja positiivisella ennusteella edesautetaan muutoksen onnistumista. Muutosprosessin aikana pienetkin edistysaskeleet pitävät muutostyötä yllä, työntekijät motivoituneina ja uskoa päämäärän saavuttamisessa. (Jalava 2001, 150 - 154.) Kuten Stenvall ja Virtanen (2007, 110) korostavat, on onnistunut muutos usein usean toimijan yhteistyön tulos. Muutoksen onnistumiseksi tarvitaan niin muutosjohtajan kuin henkilöstön asiantuntevaa ja ammatillista osaamista.

3.2.1 Viestintä

Viestinnän merkitys työyhteisöjen muutostilanteissa on niin suuri, ettei sitä koskaan voida korostaa liikaa. Viestinnällä voidaan vaikuttaa organisaatiomuutokseen joko vauhdittamalla tai hidastamalla, viestinnän sisällöstä ja keinosta riippuen. (Juuti & Virtanen 2009, 104.) Myös Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 16, 19 - 22) painottavat, että viestintä on organisaation ydintoimintaa ja varsinkin muutostilanteessa viestinnän rooli kasvaa entisestään. Viestintä tukee muutoksen suunnittelua ja toteutusta sekä auttaa ymmärtämään muutoksen tarkoituksen.

Viestinnän avulla luodaan ymmärrystä ja sisäistetään muutos. Näin ollen organisaatio pystyy toteuttamaan muutoksen henkilökunnan hyväksymisen avulla. Usein organisaation viestissä on kyse meneillään olevasta muutoksesta tai uudistuksesta. (Heiskanen & Lehtikoinen 19 - 22.) Myös Valpola (2004, 63) korostaa viestinnän merkitystä koko muutosprosessin ajan ja, että se on osa kaikkia toimenpiteitä. Mitä suurempi muutos on ja mitä suurempia pelkoja muutokseen liittyy, niin sitä tärkeämpi rooli viestinnällä on tavoitteisiin pääsemiseksi.

Valpolan (2004, 39) mukaan muutostilanteen alussa työntekijöitä kiinnostaa eniten oma tulevaisuus, esimerkiksi mahdollinen muutos omaan työnkuvaan, palkkaukseen tai henkilöstöetuihin. Oleellista muutosviestinnässä muutoksen onnistumiseksi on selvittää, mitä muutetaan ja miksi. Myös Heiskanen ja Lehtikoinen (2010, 16 - 17, 19 - 21) pitävät muutosviestinnän tavoitteena ja tarkoituksena auttaa työntekijää ymmärtämään, mistä on kyse ja miksi muutos on välttämätön, sekä mihin sillä tähdätään. Usein muutoksiin suhtaudutaan niin kauan negatiivisesti, kunnes henkilökunta on sisäistänyt muutoksen tarkoituksen ja tottunut uuteen asiaan. Koska muutosprosessissa luottamus, motivaatio ja työilmapiiri joutuvat koviin, viestinnän merkitys on erittäin tärkeä ja olennainen osa muutosta. Onnistunut muutos ei ole yksin viestintäorganisaation tehtävä, vaan siitä ovat vastuussa myös organisaation johto, esimiehet sekä kaikki muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen osallistuvat. Organisaation sitoutumista edesauttaa ennakoiva, rakentava ja inhimillinen muutosviestintä. (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 19 - 22.) Valpola (2004, 193 - 194) jatkaa, että työntekijän tulee ymmärtää muutoksen tarpeellisuus. Ymmärtäminen ja sitoutuminen uuteen kulkevat vaiheittain. Kun asialle syntyy ymmärrys, ihminen on valmis harkitsemaan asian soveltamista työssään. Tämän jälkeen ihminen on valmis sitoutumaan uuteen. Heiskanen ja Lehtikoinen (2010, 20 - 22) puolestaan toteavat, että sitoutumiseen voidaan vaikuttaa ennakoivalla, rakentavalla ja inhimillisellä muutosviestinnällä. Muutos organisaatiossa on mahdollinen silloin, kun sen tavoitteet ja uudet toimintatavat ovat riittävän ymmärrettyjä ja hyväksyttyjä. Viestintä tukee muutoksen suunnittelua ja toteutusta sekä selkeyttää muutoksen tarkoituksen ja ydinviestin. Sen avulla henkilökuntaa osallistetaan ja sitoutetaan muutokseen sekä luodaan mahdollisuuksia vuorovaikutukseen ja yhteiseen oppimiseen. Kotterin (1996, 85) mukaan työntekijöiden motivoituminen toimimaan yhteisen päämäärän hyväksi saavutetaan, kun visio saadaan viestittyä onnistuneesti koko organisaatiolle.

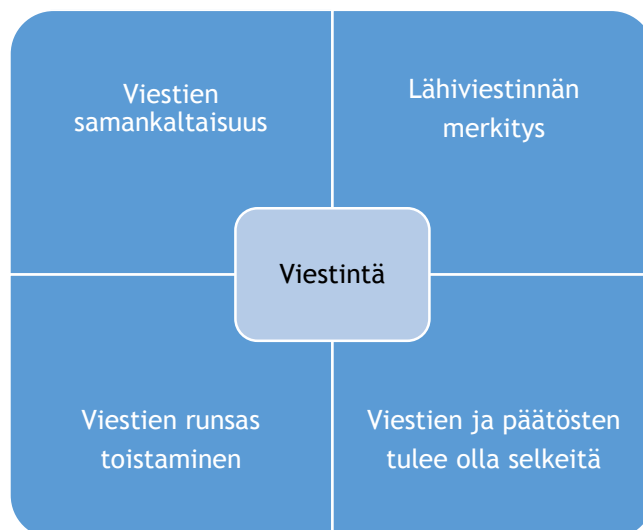
Erityisesti esimiehen rooli korostuu muutosviestinnän toteuttajana. Pahinta mitä esimies voi tehdä, on olla viestimättä muutoksesta, koska viestinnän laatu ja määrä ratkaisevat muutoksen johtamisen onnistumisen. Merkittävää on se, mitä tulkintoja työntekijät kuulemastaan tekevät. Esimiehen tulee olla avoin ja viestiä myös ollessaan tietämättömyyden tilassa. Kuitenkin hän voi kertoa avoimesti, ettei tiedä, mitä tulee tapahtumaan. Esimiehen tulee viestiä omalla esimerkillään muutoksesta ja sen toteuttamisesta. Vaikka viestinnässä tärkeää on avoimuus ja rehellisyys, niin kuitenkin esimies ei voi kertoa aina kaikkea muutokseen liittyvää.

Esimerkiksi salassa pidettävistä asioista ylemmän johdon taholta esimies voi sanoa, ettei hän saa kertoa asiasta, mutta hänestä tuntuu, että tilanteesta selvittää. Mikäli esimies pyrkii välttämään vuorovaikutusta alaistensa kanssa, hän pahentaa tilannetta. Tällöin hän jättää organisaation ilman varsinaista viestintää, jolloin huhut alkavat valtaamaan maaperää työyhteisössä. Mikäli ihmiset kokevat olevan tiedon vajeessa, alkaa huhuja esiintymään runsaasti organisaatiossa. (Juuti & Virtanen 2009, 104 - 105, 151 - 152.) Myös Kotter (1996, 85) painottaa vahvasti avointa ja runsasta viestintää epätietoisuuden ja huhujen vähentämisessä. Juuti ja Virtanen (2009, 68 - 69) jatkavat, että muutostilanteessa viestinnän voidaankin sanoa olevan epävarmuuden käsittelyä. Oikeaa tietoa muutoksesta tulisi jakaa, koska huhut muutoksesta leviävät nopeasti epävarmassa tilanteessa. Väärä tieto sekä huhut kasvattavat työntekijöiden keskuudessa ahdistumista, todellisuudelta kieltäytymistä sekä mahdollisesti lojaalisuuden murentumista. (Juuti & Virtanen 2009, 68 - 69.)

Hyvään viestintään kuuluu, että viestiin sisällytetään sekä tiedollista, että kokemuksellista aineistoa. Mitä suurempi ja erilaisempi viestinnän kohteena oleva ihmisjoukko on, sitä helpotajuisempaa viestinnän pitäisi olla. Jos ryhmä koostuu hyvin erityyppisistä henkilöistä, tällöin myös toistojen määrä viestinnässä korostuu. (Juuti & Virtanen 2009, 152.) Kotter (1996, 90) painottaakin viestin tuomista esiin useissa eri yhteyksissä yhä uudestaan ja uudestaan. Tällä on tarkoitus saada ihmiset orientoitumaan vähitellen kohti muutosta. Myös varautuminen keskusteluihin edesauttaa Kotterin mukaan viestinnän onnistumista. Juuti ja Virtanen (2009, 153 - 154) pitävät tärkeänä, että esimies kykenee reagoimaan alaistensa kielteisiin kommentteihin kertomalla myönteisiä vaihtoehtoja tilanteesta välttäen kuitenkin vähättelemästä kenenkään mielipidettä. Koska muutostilanteet voivat synnyttää monenlaisia tunnetiloja henkilöstön keskuudessa, on ihmisille annettava lupa ilmaista sekä myönteisiä että kielteisiä tunteita. Tarjoamalla vaihtoehtoinen näkemys asioiden tilasta ihmiset saavat mahdollisuuden tehdä omat johtopäätöksensä tilanteessa.

Valpolan (2004, 47 - 48) mukaan oleellisinta muutostilanteiden viestinnässä on viestin selkeys, viestin tarvitsijan tavoittaminen sekä keskustelumahdollisuuden tarjoaminen. Viestintä ei ole vain johdolta tulevia tiedotteita, vaan myös kasvokkain tapahtuvaa keskustelua esimiehen kanssa, työryhmissä ja yhteisissä tilaisuuksissa. Valpola pitääkin kasvokkain tapahtuvaa viestintää viestinnän tärkeimpänä muotona ja kirjallista viestintää lähinnä suulista viestintää tukevana. Viestinnän tulee perustua faktoihin ja asiat tulee kertoa samanlaisena eri osapuolille. Asia kerrotaan niin kuin se on eikä sitä kaunistella. Lähiesimiehen on tärkeää kyetä keskustelemaan ylemmän johdon kertomista asioista, jotta asiat tulevat uskottavaksi työntekijöille. Johdon, keski johdon ja työyhteisön samansuuntainen viestintä tuo luotettavuutta viestin sisältöön. Viestien runsas toistaminen auttaa muutosviestinnän onnistumista. Viestinnän neljä perusasiaa Valpolan painottamana on esitetty kuviossa 2. Kotter (1994, 91) painottaa, että

viestin tulee olla selkeää, yhteneväistä ja johdonmukaista, jolloin vältetään viestin vääristyminen. Myös keskijohdolle ja esimiestasolle viestiminen muutostarpeiden ja muutoksen välttämättömyydestä on erittäin tärkeää. Keskijohto voi vastustaa organisaatorakenteen muuttamista siksi, koska se ei ehkä pidä muutosta välttämättömänä tai se ei pidä muutosvisiota järkevänä.



Kuvio 2. Viestinnän neljä perusasiaa (Valpola 2004, 47 - 48)

3.2.2 Henkilöstön tukeminen

Kaikenlaiset muutokset organisaatiossa aiheuttavat työntekijöissä epävarmuutta. Useimmiten ihmiset ovat varsin turvallisuudenhakuisia ja suhtautuvat yleensä muutoksiin varauksella. Pysyvyyden ja turvallisuuden järkkäminen voi aiheuttaa ihmisissä monenlaisia tunteita. On tärkeää, että muutoksissa esimies tukee työntekijöitä muutoksen herättämien kysymysten ja tunteiden kanssa.

Muutoksessa henkilöstön tukeminen voi olla erilaista riippuen siitä, yritetäänkö vaikuttaa työntekijän tiedon tasoon, osaamiseen tai motivaatioon. Kun tavoitteena on tiedon tarjoaminen muutoksesta, menetelmiä ovat kommunikointi, tiedon välittäminen tai koulutus. Tärkeää on tarjota tietoa ymmärrettävässä muodossa sekä auttaa ihmisiä ymmärtämään kokonaisuutta. Tällöin koulutus voi olla tarpeen uuden tiedollisen osaamisen hankkimisessa. Uusien taitojen omaksumiseen voi käyttää menetelminä esimerkiksi osaamiskartoituksia, urasuunnittelun, osallistavan suunnittelun menetelmiä, valmentamista, työnohjausta, erilaisia oppimistilaisuuksia ja muita tukipalveluita. Työntekijöitä voidaan tukea muutoksessa kartoittamalla

heidän kehittämisalueita ja -tarpeita sekä suunnittelemalla oma henkilökohtainen kehittämissuunnitelma. Muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen osallistuminen luo työntekijöille tilaisuuksia oppia uutta. (Honkanen 2006, 371 - 372.) Åhman (2004, 79) nostaa myös esiin, että organisaatiomuutoksessa tulisi yksilöllisesti läpikäydä jokaisen työntekijän kanssa, mitä vaikutuksia muutos mahdollisesti heidän työhönsä aiheuttaa. Hän mainitsee myös henkilöstön tuen muodoiksi muun muassa keskustelun esimiehen kanssa, osallistumisen, mentoroinnin, valmennuksen, työnohjauksen sekä koulutuksen. Hän lisää vielä, että muutostilanteessa tulisi ottaa huomioon myös ihmisten erilaisuus ja erilaisen tuen tarve. Henkilöstölle tulisi mahdollisuuksien mukaan tarjota erilaisia osallistumisvaihtoehtoja muutoksessa.

Jotta esimies kykenisi tukemaan henkilöstöä ja toimimaan kannattelevana voimana, hän ei saa pelästyä muutosprosessin tuomia voimakkaitakaan tunnereaktioita. Tärkeää on antaa ihmisille mahdollisuus tunteiden ilmaisemiseen ja keskusteluun niistä. Kun henkilöstöä tuetaan erilaisin menetelmin ja muutos johdetaan suunnitelmallisesti, voidaan luoda henkilöstölle turvallisuuden tunnetta. Samalla pystytään ennalta ehkäisemään yksilölliset ja yhteisölliset kriisireaktiot. (Järvinen 2001, 118 - 119.) Romppaisen ja Kallasvuon (2011, 36 - 37) mukaan esimies voi toisaalta asettua sekä fyysisesti että henkisesti etäämmälle työyhteisöstä seuraamaan työn hoitumista ja saattaa työyhteisö mahdollisimman itsenäiseksi ja vastuulliseksi. Tällöin esimiehen tulee varmistua siitä, että työolosuhteet ovat riittävän hyvät ja asiat työpäikällä ovat järjestyksessä. Työyhteisön kriisiytyessä esimiehen väliintulo on tärkeää, jolloin asioiden nopea esille ottaminen, arvostava ja ymmärtävä keskustelu sekä sopimusten tekeminen auttavat työyhteisöä löytämään ratkaisuja eteenpäin.

3.2.3 Henkilöstön osallistaminen

Muutosten onnistumisessa keskeinen avaintekijä on sitoutuminen uuteen. Luottamukseen ja sitoutumiseen perustuva kulttuuri organisaatiossa motivoi henkilöstöä muutokseen ja toteuttamaan uutta strategiaa. Henkilöstön sisäistäessä uuden strategian henkilöstö hyväksyy sen omasta tahdostaan. Osallistaminen on oleellinen elementti oikeudenmukaisessa muutosprosessissa. Osallistamisella tarkoitetaan henkilöstön mukaan ottamista siten, että heitä pyydetään ilmaisemaan näkemyksiään. Ideoiden ja perustelujen kriittinen käsittely terävöittää jokaisen osapuolen ajattelua ja samalla nostaa yhteisöllisen tietämyksen tasoa. Lisäksi osallistaminen vahvistaa henkilöstön sitoutumista muutokseen ja sen toteuttamiseen. (Kim & Maurborgne 2005, 201, 205 - 206.) Myös Rissanen ja Lammintakanen (2011, 159 - 160) korostavat, että osallistaminen auttaa henkilöstöä sitoutumaan muutokseen, mikä on erityisen tärkeää muutoksen onnistumiseksi. Työntekijöiden osallistaminen organisaatiomuutoksen suunnitteluun ja toteutukseen on tärkeää, koska käytännön työtä tekevät tuntevat yleensä parhai-

ten toiminnan ongelmat ja tärkeimmät kehityskohteet. Osallistaminen antaa henkilöstölle vaikuttamisen ja mukanaolon mahdollisuuden sekä samalla tarjoaa johdolle mahdollisuuden hyödyntää henkilöstön ammattitaitoa ja asiantuntemusta muutoksen eri vaiheissa. Myös Honkanen (2006, 370) on samoilla linjoilla siitä, että työntekijöiden sitoutumista itse muutokseen edesautetaan, kun ihmisille annetaan tilaisuus osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen.

Kotter (1996) pitää henkilöstön osallistamista tärkeänä osana kahdeksan vaiheisessa muutosprosessin mallissaan. Kotterin mukaan henkilöstön muutosvastarintaa voidaan pienentää sallimalla henkilöstön osallistua muutokseen. Tällöin muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen otetaan mukaan ne tahot, joita muutos koskettaa. Näitä henkilöitä kuunnellaan ja heidän näkemyksiään hyödynnetään osana muutosprosessia. Kotter puhuu henkilöstön valtuuttamisesta vision mukaiseen toimintaan sekä vastuun siirtämisestä henkilöstölle. Muutostiimin työskennellessä henkilöstön kanssa yhteistyössä, voi henkilöstö konsultoida tiimiä ja osallistua muutosprosessiin. (Kotter 1996, 18, 51, 146.)

Osallistamisella on tärkeä tehtävä ehkäistä mahdollisen työkriisin etenemistä muutostilanteessa. Muutostilanteen yksi tärkeä toiminto on osallistava tuki, jota ovat esimerkiksi yhteiset pohdinnat työyhteisössä sekä oman työn suunnittelu. Hyviä keinoja henkilöstön osallistamiseen ovat erilaiset tilaisuudet, joissa työntekijät pääsevät tuulettamaan ajatuksiaan muutoksesta mieluiten pienessä ryhmässä tuttujen ihmisten kanssa. Niiden tarkoituksena on lisätä hallinnan tunnetta sekä henkilöstön mahdollisuutta vaikuttaa päätöksentekoon muutoksen eri vaiheissa. Osallistamisella voidaan helpottaa muutokseen suhtautumista, etteivät muutokset tunnu niin vaikeilta. (Pontevea 2010, 45, 68 - 69.) Rissasen ja Lammintakasen (2011, 159 - 160) mukaan osallistaminen auttaa henkilöstöä asennoitumaan muutokseen myönteisesti sekä samalla kokemaan muutoksen haasteeksi ja oikeudenmukaiseksi. Osallistamisella voidaan vähentää henkilöstön ahdistusta ja epätietoisuutta sekä lisätä muutoksen hallinnan tunnetta ja luottamusta tulevaisuuteen. Samalla sillä voidaan vähentää henkilöstön muutosvastarintaa ja lisätä kiinnostusta muutosta kohtaan. Myös Pontevea (2009, 3) tähdentää, että osallistamalla työntekijä oman työn suunnitteluun voidaan mahdollisesti ehkäistä työntekijän työstä vieraantumista muutostilanteessa, jolloin lopputuloksena voi olla työstään sekä muutoksesta innostunut yksilö.

Työntekijän osallistaminen muutoksessa mahdollistaa tiedon, ideoiden sekä näkemysten hyödyntämisen päätöksenteossa. Ennen muutostyön aloittamista, osallistamisen etuja ja ongelmia kuitenkin kannattaa punnita tarkkaan. Tärkeää on viestittää henkilöstölle realistisesti ja rehellisesti osallistumismahdollisuus muutosprosessiin. (Honkanen 2006, 372.) Pontevan (2010, 71) varoittaa osallistamisessa huomioimaan, ettei se käänny itseään vastaan. Kun työntekijät otetaan mukaan suunnittelemaan uutta, he olettavat, että heidät otetaan aidosti

suunnitteluun mukaan. Osallistamisen ei tule olla teennäistä ja liiallisia toiveita herättävää "muka" osallistamista, vaan aitoa henkilöstön mukaan ottoa. Honkasen (2006, 374 - 377) mukaan osallistamisen ongelmana voi olla muun muassa organisoinnin hitaus, kalleus tai sen monimutkaisuus. Osallistamista voi vaikeuttaa myös ristiriitaiset näkemykset sekä omien etujen ajaminen. Kun työntekijöistä mahdollisimman moni osallistetaan, on sen huomattu parantavan päätöksenteon laatua ja siihen sitoutumista sekä lisäävän työtyytyväisyyttä.

4 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusongelmat

Opinnäytetyön tarkoituksena on saada tietoa, miten Hyks Nuorisopsykiatrian klinikkaryhmän hoitohenkilöstö kokee muutoksen sekä, miten se vaikuttaa heihin ja heidän työskentelyynsä. Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata henkilöstön kokemuksia organisaatiomuutoksessa ja muutoksen vaikutuksia hoitohenkilöstöön.

Tutkimusongelmat ovat,

Miten hoitohenkilöstö kokee organisaatiomuutoksen yleiset vaikutukset?

Miten hoitohenkilöstö kokee tulleen huomioduksi organisaatiomuutoksessa?

Miten hoitohenkilöstö kokee organisaationmuutosten vaikuttaneen työhyvinvointiin?

Miten hoitohenkilöstö kokee johtamisen onnistuneen organisaatiomuutoksen aikana?

5 Opinnäytetyön toteuttaminen

5.1 Tutkimusympäristö

HUS eli Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri huolehtii Uudenmaanläänin erikoissairaanhoidon palveluiden tuottamisesta. HUS-organisaatio tuottaa palveluja Hyks-sairaanhoitoalueelle sekä Hyvinkään, Lohjan, Porvoon ja Länsi-Uusimaan sairaanhoitoalueille. HUS on 24 kunnan muodostama kuntayhtymä, jonka tehtävänä on tuottaa jäsenkunnille ja niiden asukkaille tarpeellisia erikoissairaanhoidon ja kehitysvammahuollon palveluja. Sairaanhoitopiiriin valtuusto käyttää ylintä päätösvaltaa ja valitsee toimikaudekseen sairaanhoitopiiriä johtavan hallituksen. Jokaisella sairaanhoitoalueella toimii valtuuston toimikaudekseen valitsema lautakunta. HUS:n tärkeimmät arvot ovat ihmisten yhdenvertaisuus, potilaslähteisyys, luovuus ja

innovatiivisuus, korkea laatu ja tehokkuus, avoimuus ja luottamus sekä keskinäinen arvostus. (HUS 2013.)

Psykiatrian tulossyksikkö muodostuu neljästä klinikkaryhmästä: Helsingin ja vanhuspsykiatrian klinikkaryhmä, Jorvin klinikkaryhmä, Peijaksen klinikkaryhmä sekä Nuorisopsykiatrian klinikkaryhmä. Toteutimme opinnäytetyön HUS, Hyks Nuorisopsykiatrian klinikkaryhmään, joka koostuu avohoidon, erityispalveluiden ja osastohoidon klinikoista. Klinikkaryhmät sijaitsevat Helsingin, Espoon, Vantaan ja Keravan alueella. Opinnäytetyössämme hoitohenkilökuntaan kuuluviksi rajasimme sairaanhoitajat, mielenterveyshoitajat sekä nuoriso-ohjaajat, joita yhteensä oli Nuorisopsykiatrian klinikkaryhmässä 156 henkeä. (HUS 2013.)

HUS:n toiminta riippuu sen jäsenkunnilta saamasta rahoituksesta. Ilman kansantalouden nopeaa kasvua tai veroasteen tuntuvaa nousua, julkisen talouden kestävyysvaje aiheuttaa sen, että julkisia menoja joudutaan leikkaamaan velkaantumisen kasvun pysäyttämiseksi. Nykyiseen lainsäädäntöön sisältyvästä yhdenvertaisuusperiaatteesta huolimatta lähivuosina julkisia palveluita ja investointeja todennäköisesti joudutaan priorisoimaan aiempaa tiukemmin. Koska vanhuspalvelut vaativat lisärahoitusta on tämän vuoksi ennakoitavissa, että tulevaisuudessa erikoissairaanhoidon on käytettävissä suhteellisesti vähemmän kuntien rahoitusta kuin aikaisemmin. Erikoissairaanhoidon palveluille on kuitenkin lisääntyvästi kysyntää, mikä aiheuttaa puolestaan painetta tuottavuuden lisäämiseksi. (HUS 2013.)

Vuosina 2012-2016 kehitetään HUS:n organisaatorakennetta lainsäädännön muutosten, jäsenkuntien mahdollisesti päättämien perussopimuksen muutoksien sekä hallituksen ja valtuuston päätöksien edellyttämällä tavoilla. Toiminnot järjestetään HUS:n kokonaisuuden ja jäsenkuntien väestön yhdenvertaisen hoidon turvaavalla tavalla tulosalueina, tulos- tai vastuuyksiköinä, taseyksikköinä, liikelaitoksina, osakeyhtiöinä tai ulkopuolisina palveluina. (HUS 2013.)

5.2 Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tässä tutkimuksessa käytämme laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselykaavaketta, joka sisälsi neljä avointa kysymystä. Kyselyt lähetettiin klinikkaryhmän osastonhoitajille, jotka välittivät kyselyn toimintaohjeineen hoitohenkilöstölle. Vastajat laitoivat täytetyt kyselyt suljettuihin kirjekuoriin, jotka kerättiin toimipisteissä ja palautettiin opinnäytetyöntekijöille.

Laadullisen tutkimusotteen käyttöön päädyimme, koska kyselyn avulla pyrimme kartoittamaan hoitohenkilöstön kokemuksia organisaatiomuutoksista. Laadullisella tutkimuksella toivoimme saavan tietoa, jota kvantitatiivisen kyselyn avulla on mahdoton saada. Päädyimme käyttämään avoimia kysymyksiä, jolloin hoitohenkilöstö voisi omin sanoin ilmaista kokemuksiaan ja

näkemyksiään. Aineisto kerättiin Hyks Nuorisopsykiatrian klinikkaryhmän hoitohenkilöstöltä, joka koostui sairaanhoitajista, mielenterveyshoitajista sekä nuoriso-ohjaajista.

5.3 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena pyrkimys kohteen kokonaisvaltaiseen tutkimiseen ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Laadullinen tutkimus soveltuu parhaiten, kun halutaan tarkastella yksilön tuntemuksia ja kokemuksia mahdollisimman syvästi. Tällöin suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina, jolloin tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa käyttäen mahdollisesti apuna lomakkeita ja testejä. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma muotoutuu joustavasti tutkimuksen edetessä. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 164.) Laadullisessa tutkimuksessa korostetaan erityisesti ihmistä elämismaailmansa kokijana, havainnoijana ja toimijana. Nämä havainnot, kokemukset ja toiminnot muokkautuvat suhteessa aikaan, paikkaan ja tilanteisiin. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2011, 82.)

Laadullinen tutkimus on tutkimuskäytäntönä joustava. Tutkimusongelmat asetetaan usein väljästi, jolloin tutkimusongelmien ja tutkimuskysymysten vakiintuminen on jo osa tuloksia. Näin laadullisuus korostaa tutkimuksen prosessia. Laadullisessa tutkimuksessa analyysimenetelmät eivät ole tarkkarajaisia ja aineisto on yleensä monitulkintaista. (Ronkainen ym. 2011, 82 - 83.) Laadullisessa tutkimuksessa hypoteesittomuudella tarkoitetaan sitä, ettei tutkijalla ole ehdottomia ennakko-oletuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. Laadullisen tutkimuksen aineistosta voi löytyä uusia näkökulmia ja tutkia voi oppia uutta, ei vain todentaa ennestään epäilemäänsä. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan teorian rakentamisesta empiirisestä aineistosta lähtien ikään kuin alhaalta ylös, jota kutsutaan aineistolähtöiseksi analyysiksi. (Eskola & Suoranta 1998, 19 - 20.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelman tulisi elää tutkimushankkeen mukana, jolloin voidaan saavuttaa ilmiöiden prosessiluonne. Tutkimussuunnitelma korostaa tutkimuksen eri vaiheiden eli aineistonkeruun, analyysin, tulkinnan ja raportoinnin kietoutumista yhteen. Laadullisessa tutkimuksessa tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessiin, jota ei ole aina helppo jakaa toisiaan seuraaviin vaiheisiin. (Eskola & Suoranta 1998, 15 - 16.)

5.4 Aineiston analysointi

Opinnäytetyömme kyselylomakkeen vapaat vastaukset nostavat monipuolisesti esiin vastaajien kokemuksia organisaatiomuutosten suhteen. Etenimme opinnäytetyön analysoinnissa induktiivisesti, aineistostamme lähtien. Vastaukset analysoimme sisällönanalyysimenetelmällä, jota vapaat vastaukset vaativat. Sisällönanalyysiä käytettäessä pyritään saamaan aineisto, eli tässä tapauksessa kyselylomakkeella saamamme avoimet vastaukset, mahdollisimman tiiviiseen ja selkeään muotoon säilyttäen kuitenkin sen sisältämä oleellinen tieto ja sanoma. Aineistosta saattaa olla vaikeaa poimia pääseikkoja, joten sisällönanalyysillä siitä pyritään saamaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä tietoa. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 108.)

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, jonka avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta. Se on menettelytapa, jolla voidaan tehdä havaintoja dokumenteista ja analysoida niitä systemaattisesti. Niiden sisältöä kuvataan sellaisenaan ja niistä voidaan kerätä tietoa ja tehdä päätelmiä muista ilmiöistä. Tekstin sanat tai muut yksiköt luokitellaan samaan luokkaan merkityksen perusteella. Aineiston pelkistämisen jälkeen ne ryhmitellään etsien pelkistettyjen ilmauksien erilaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Lopuksi yhdistetään saman sisältöisiä luokkia, jolloin saadaan yläluokkia. (Janhonen & Nikkonen 2003, 23 - 29.)

Tuomi ja Sarajärven (2009, 101 - 103) mukaan sisällönanalyysimenetelmän kriittisin vaihe on kategorioiden eli luokkien muodostaminen, sillä tutkija päättää tulkintansa mukaan, millä perusteella eri ilmaisut kuuluvat samaan tai eri kategoriaan. Aineistosta nostetaan tutkimuskysymysten näkökulmasta olennainen esiin. Kun aineisto on jaoteltu eri merkityskokonaisuuksiin, synteisivaiheessa niistä luodaan kokonaisuus. Siinä erillään tarkastellut merkityskokonaisuudet tuodaan yhteen. Sisällönanalyysimenetelmällä pyritään siis saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sillä saadaan aineisto järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten. He painottavat vielä, että aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on tärkeää tiedostaa mahdollisimman hyvin omat ennakoasenteet tai oletukset tutkimusalueesta ja siirtää ne sivuun. On tärkeää pyrkiä mahdollisimman hyvin kontrolloimaan, että analyysi tapahtuu aineiston ehdoilla eikä vaikkapa tutkijan ennakkoluulojen saattelemana.

Sisällönanalyysin rungon tässä opinnäytetyössä muodostavat työntekijöille esitetyt kyselylomakkeen neljä avointa kysymystä. Ensimmäisessä kysymyksessä kartoitimme työntekijän kokemuksia hänen yksikkönsä organisaatiomuutoksen yleisistä vaikutuksista. Toisen kysymyksen alle työntekijöiden oli tarkoitus kirjoittaa kokemuksistaan liittyen organisaatiomuutosten vaikutuksista työhyvinvointiin ja henkilökohtaiseen jaksamiseen. Kolmas kysymys käsitteli kokemuksia osallistamisesta muutoksissa lähiesimiehen taholta. Neljännellä kysymyksellä kartoitimme kokemuksia johtamisesta organisaatiomuutosten aikana.

Aloitimme aineiston analysoinnin sillä, että luimme saadut vastaukset yksitellen ja useaan kertaan läpi. Analyysiyksiköksi valitsimme heidän vastauksistaan samaa asiaa käsittelevät ilmaukset, jotka sisälsivät tutkimustehtävän kannalta merkityksellisiä asioita. Nämä ryhmiteltiin vielä yhteen niin, että saimme muodostettua alaluokkia ja näistä pelkistämällä yläluokkia (Kuvio 3). Huomiota kiinnitimme ilmausten määrään ryhmittelyssä niin, että se auttoi meitä havaitsemaan esiin nousevia ilmiöitä. Luokiteltaessa vastauksia pidimme tärkeänä, etteivät meille tutut kokemukset tai lukemamme teoria pääse vaikuttamaan analyysivaiheeseen ja sen kulkuun. Alaluokkien luomisessa hankaluutena oli, kun sama alkuperäisilmaisu olisi voinut kuulua useiden eri alaluokkien alle. Tutkijalla on kuitenkin laadullisessa tutkimuksessa oikeus tehdä valintoja oman päättelynsä ja harkintansa mukaan. Tutkimuksen analysoiminen ei kuitenkaan pääty niiden sisällölliseen luokitteluun, vaan tutkijan tehtävä on esitellä tulokset ja esittää tulosten pohjalta johtopäätöksiä. Tulosten esittämisessä täytyykin pohtia kyselylomakkeeseen vastanneiden anonymiteetin säilymistä, mutta säilyttää silti selkeys lukijalle. Tekstin elävöittämiseksi käytimme tutkimustuloksissa vastaajien kirjoittamia suoria lainauksia.

Esimerkki analyysin etenemisestä	
<u>Alkuperäisilmaus</u> ”TAK-toiminnan aloittaminen nopeuttanut hoitoon pääsyä – tämä tietenkin hyvä asia nuorten ja perheiden näkökulmasta”	<u>Alkuperäisilmaus</u> ”Hoitoajat lyhentyneet mikä aiheuttaa ”bumerangi”-ilmiötä”.
<u>Pelkistettyilmaus</u> Hoitoon pääsy nopeampaa	<u>Pelkistettyilmaus</u> Lyhemmät hoitoajat
<u>Alaluokka</u> Hoitoon pääsemisen aika	<u>Alaluokka</u> Hoitoaika
<u>Päälouokka</u> Hoidon laadun muutos	

Kuvio 3: Esimerkki analyysin etenemisestä

5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön luotettavuutta tarkastelemme Eskolan ja Suorannan (2000) laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liittyvän ajattelun pohjalta. Vastuullisuus on merkittävä osa tutkimuksen luotettavuutta ja viime kädessä tutkimuksensa luotettavuutta voi arvioida vain tutkija itse. Luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Yksi luotettavuuden

kriteereistä on uskottavuus, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkijan on tarkistettava vastaavanko hänen käsityksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä. Tämän todentaminen ei kuitenkaan ole yksinkertaista, koska tutkittavat saattavat olla sokeita tilanteelleen tai kokemuksilleen. Luotettavuuden kriteerinä pidetään myös tulosten yleistettävyyttä eli siirrettävyyttä, varmuus ja vahvistuvuus. Tutkijan tulee tunnistaa ja raportoida omat ennakko-oletuksensa, jolloin hän lisää tutkimuksen luotettavuuteen varmuutta. Kun tulkintojen tukena käytetään vastaavanlaisia ilmiöitä tarkastelevia tutkimuksia, vahvistuskriteeri täyttyy. (Eskola & Suoranta 1998, 210 - 212.)

Kyselyt kohdistimme sairaanhoitajille, mielenterveyshoitajille sekä nuoriso-ohjaajille, mutta emme kysyneet ammattiryhmiä tai työyksikköä intymiteettisuojan säilymiseksi. Lähetimme ensin yksiköiden osastonhoitajille sähköpostia opinnäytetyöstämme, ennen kuin lähetimme kyselylomakkeet yksikköihin. Koska olemme työskennelleet pitkään organisaatiossa, johon tutkimus kohdistettiin, oli työntekijöiden käyttämä kieli ja käsitteistö meille tuttuja. Yhteinen kieli auttoi ymmärtämään kyselyyn vastanneiden esiin nostamia kuvauksia ja niiden merkityksiä.

Analyysivaiheen alussa luimme vastaukset moneen kertaan kumpikin tahoillamme ja kirjassimme niistä pelkistettyjä ilmauksia. Vastauksista analysoimme vain sen tiedon, mikä oli selvästi ilmaistu. Analyysiyksikkönä käytimme sanoja tai ajatuskokonaisuuksia kunkin aiheen kohdalla erikseen. Näistä muodostimme ala- ja yläluokkia alustavasti. Sen jälkeen yhdessä kävimme aineiston läpi kysymys kerrallaan, näin käsityksemme ala- ja yläluokista vahvistui yhteneväiseksi. Tulosten auki kirjaamisen kävimme myös yhdessä läpi varmistaen näin tulosten aineistolähtöisyyden ja luotettavuuden. Suoria lainauksia olemme käyttäneet tulososiossa lisäämään raportoinnin luotettavuutta. Tutkimuksen tulokset pyrimme esittämään mahdollisimman tarkasti, avoimesti ja rehellisesti. Käytimme suoria lainauksia ilmentämään alkuperäisaineistoa ja lainaukset pyrimme valitsemaan niin, ettei niistä voi tunnistaa tutkittavia. Johtopäätökset ja pohdinta-osuuden kirjasimme yhdessä. Opinnäytetyön alussa tutustuimme aihetta koskevaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin, jota oli aiheen ajankohtaisuuden vuoksi hyvin saatavana. Teoreettisessa osuudessa pyrimme käyttämään enimmäkseen 2000-luvulla julkaistua materiaalia ja lähdemateriaalina tavoiteltiin vain alkuperäislähteitä. Kansainvälisiä artikkeleja käytimme vähän, koska juuri tätä työtä hyödyttävää materiaalia oli vaikea löytää hakuprosessista huolimatta. Opinnäytetyön valmistuttua hävitämme tutkimusaineistoon liittyvät dokumentit.

6 Tutkimustulokset

Jokainen yksilö omaa henkilökohtaisen äänensä, joka muovautuu yksilön aikaisemmista kokemuksista ja sitä puolestaan muokkaa käsitys jostakin kyseessä olevasta asiasta. Kun mietitään organisaatioiden monimutkaista luonnetta, voidaan todeta, että organisaation sisältä kuuluu yhtä monta ääntä kuin siellä on ihmisiä. Toiset äänistä ovat vahvempia ja voimakkaampia, kun taas toiset äänistä jäävät hiljaisiksi tai kuulematta kokonaan. (Hazen 1993, 16.) Teemme tutkimuskyselyiden ja huolellisen aineistonanalyysin pohjalta selvitimme Hyks Nuorisopsykiatrian klinikkaryhmän henkilöstön kokemuksia organisaatiomuutoksesta. Olemme poimineet kyselyistä suoria lainauksia elävöittämään tutkimustuloksia. Kyselyistä otetut suorat lainaukset on kirjoitettu kursivoidulla fontilla. Tutkimustulokset esittelemme aineistosta nousseiden yläluokkien mukaan nimettyjen alaotsikoiden alla. Lopuksi kokoamme tutkimustulokset yhteen.

6.1 Esimiestyöskentely

Kaikilla vastaajilla oli kokemuksia esimiestyöskentelystä. Vastauksista ilmeni, että esimies oli merkittävässä asemassa muutoksen aikana ja että esimiehen muutosjohtaminen vaikutti suuresti työntekijöiden kokemuksiin muutoksesta. Kuten Arikoski ja Sallinen (2008, 4) toteavat, kykenee esimies johtamisellaan vaikuttamaan merkittävästi siihen, miten työntekijät kokevat muutoksen. Pääsääntöisesti vastaajat kokivat esimiehen kannustavana ja tukevana muutosprosessissa sekä tarjoavan vaikuttamisen mahdollisuuksia. Rissanen ja Lammintakanen (2011, 159 - 160) toteavat, että osallistaminen antaa henkilöstölle vaikuttamisen ja mukanaolon mahdollisuuden. Tällöin henkilöstö sitoutuu paremmin muutokseen, asennoituu siihen myönteisesti sekä kokee muutoksen haasteeksi ja oikeudenmukaiseksi. Kotter (1996, 90) painottaa, että henkilöstöä tulee pitää mukana muutoksessa, sillä he ovat muutoksen avain.

Huuhtasen ja Punnasen (2008, 46) mukaan osallistava johtamistapa korostuu muutostilanteissa. Muutosten eteenpäin viemiseen tarvitaan jokaisen esimiehen ja työntekijän osaamista ja osallistumista. Muutostilanteissa johtajan tulee osata kertoa selvästi päämäärä, mihin pyritään. Hänen tulee luoda toimintaperiaatteet ja jakaa vastuu tehtävistä. Tärkeää on se, että jokainen muutoksessa oleva voi osallistua tilanteisiin, joissa valmistellaan työhön tai työolosuhteisiin liittyviä asioita. Muutoksessa on aina kyse uuden ja vanhan rajapinnasta, rajojen ylityksestä sekä uusien yhteistyömuotojen ja aidon dialogin löytämisestä eri toimijoiden kesken. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 35.) Muutosjohtamisessa on tärkeää vahvistaa intoa ja jaksamista tukevia tekijöitä. Muutostilanteissa työhyvinvointia edistävät esimiehen läsnä oleva johtaminen, kyky laittaa itsensä likoon ja rakentaa luottamusta, rohkeus tarttua ongelmiin sekä valmentava johtajuus (Stenvall & Virtanen 2007, 53.) Myös Lanning, La & Salminen

(1999, 156) painottavat henkilöstön osallistamisen olevan yksi parhaita motivoinnin ja kiinnostuksen ylläpidon keinoja. Yleensä näin saadaan myös muutoksen vastustajat sitoutumaan muutokseen. Tämän kyselyn vastaajat kokivat esimiesten kannustavan ja osallistavan työntekijöitä organisaatiomuutoksessa mahdollisuuksien mukaan. Osa vastaajista koki päässeensä suunnittelemaan ja kehittämään muutoksen myötä tulevaa työyksikköä ja siihen liittyvää uutta työnkuvaa.

"Mahdollistanut suunnittelutyöryhmiin pääsyn."

"On tukenut, yhdessä kaikkien työntekijöiden kanssa pohdittu kehittämistä."

"Olen saanut olla osallisena oman työyksikön toiminnan sisällöllisessä kehittämisessä."

"Itse joutunut ja saanut olla paljon mukana muutoksessa monessa eri roolissa."

Esimiehet ovat erityisen merkittävässä asemassa, koska heidän tulee sekä ymmärtää johdon luoma muutosvisio että osata kertoa siitä selkeästi alaisilleen. Kotter (1996, 18) painottaa viestimisen tärkeyttä muutoksessa sekä viestimisen huolellista suunnittelua. Jotta muutos ei kangertelisi, visiosta tulisi viestiä riittävästi ja viestien tulisi olla johdonmukaisia. Myös Valpola (2004, 62 - 63) painottaa viestin selkeyttä, yhteneväisyyttä ja johdonmukaisuutta. Mitä isommasta muutoksesta on kysymys, sitä tärkeämpää on panostaminen muutoksesta viestimiseen. Viestin sisällön tulee pysyä samana viestin vääristymisen välttämiseksi. Osa vastaajista koki esimiehen viestinnän muutoksesta puutteelliseksi ja vastauksista ilmeni myös luottamuksen heikentyminen viestinnässä. Kuitenkin suurin osa tämän tutkimuksen vastaajista koki, että tiedottaminen oli ollut ajantasaista, riittävää ja luotettavaa organisaatiomuutoksen aikana. Lisäksi työntekijät kokivat esimiehen tiedottavan muutoksesta parhaansa mukaan, vaikka esimiehen rooli koettiin vaikeana ja vaikutusmahdollisuudet vähäisenä muutoksen myllerryksessä.

"Esimies yrittänyt päivittää työntekijöitä parhaansa mukaan vaikeassa tilanteessa."

"Lähiesimies informnut asioista riittävästi."

"Antanut riittävästi informaatiota ja kehityspäivissä paneuduttu muutoksiin."

Rissanen ja Lammintakanen (2011, 159) painottavat tiedottamisen jatkuvuuden ja kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen tärkeyttä muutoksen kaikissa vaiheissa, jolloin työntekijällä on mahdollisuus ilmaista huolensa sekä saada tärkeitä tietoja muutoksesta. Tässä opinnäytetyössä vuorovaikutus lähiesimiehen kanssa koettiin pääsääntöisesti toimivaksi, eikä vuorovaikutuksen koettu kärsineen muutoksen aikana. Vastaajat kokivat tulleen kuulluksi ja saavansa esimieheltä tukea tilanteessa. Myös Riikka Takkisen pro gradu -tutkielmassa Lapin ELY-keskuksen organisaatiomuutoksessa työntekijät kokivat, ettei vuorovaikutus lähiesimiehen kanssa vaikeutunut tai mennyt hierarkkisempaan suuntaan muutoksen aikana. (Takkinen 2012, 61 - 62.)

”Olen tullut kuulluksi ja saanut ymmärrystä turhautumiselle.”

”Antanut tilaa ja arvostusta mielipiteille.”

Arikosken ja Sallisen (2007, 85, 87) mukaan muutoksessa esimieheen kohdistuu normaalia suurempia odotuksia, toiveita ja vaatimuksia niin työryhmästä kuin johdoltakin. Esimieheltä odotetaan hyvää paineensietokykyä oman työryhmän ja johdon ristiriitaistenkin odotusten välissä. Kun esimies on niin sanotusti puun ja kuoren välissä, tulee hänen muutoksessa liikkua organisaatiossaan tuoden ja vieden tietoa ylös ja alas. Vastaajien kokemusten mukaan esimiestyöskentely oli pääsääntöisesti hyvin hoidettu, vaikka vastaajat kokivat muutosprosessin olevan myös esimiehille haasteellista toimia työryhmän ja johdon välissä.

”Muutokset ovat niin kaukana, että lähiesimieskin vain toimii johdon juoksupoikana.”

6.2 Työntekijöiden jaksaminen

Kaikilla vastanneilla oli kokemuksia työssä jaksamisesta. Vastaajista enemmistö koki jatkuvien muutoksien kuormittavan ja vaikuttavan negatiivisesti työssä jaksamiseen. Kuormittavana koettiin myös mahdollinen työkuva vaihtuminen ja jaksaminen uudessa työyksikössä. Toisaalta muutoksen myötä koettiin tulleen myös positiivisia vaikutuksia työnkuvaan ja työmotivaatioon. Vastauksista kävi ilmi, että työnkuva oli muuttunut mieleisemmäksi, mikä puolestaan oli kasvattanut työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Vastaavia tuloksia nousi esiin myös Riikka Takkisen pro gradu -tutkielmassa Lapin ELY-keskuksen organisaatiomuutoksessa, jossa työntekijät kokivat mahdollisen työnkuvan vaihtumisen pelottavana ja stressaavana. Tutkielman mukaan kuitenkin jälkikäteen työnkuvan vaihtuminen koettiin hyväksi asiaksi, koska oma osaaminen ja työmotivaatio kasvoivat sekä samalla työntekijät saivat haastaa omaa ammattitaitoaan. (Takkinen 2012, 61.)

Juuti ja Virtanen (2009, 123 - 126) toteavat, että muutoksiin sopeudutaan eri tavoin. Jotkut kokevat muutoksen myönteisin mielin, kun taas toiset suhtautuvat muutokseen kielteisesti ja vastustavat sitä. Kielteinen suhtautuminen muutokseen voi aiheuttaa kuormittumista, stressaantumista ja voimavarojen menetystä. Muutos voi myös näyttäytyä uhkana työntekijälle, hänen asemalle ja ammattitaidolle. Myös kielteisten tunteiden hyväksyminen antaa mahdollisuuden suunnata tunteiden sisältämää suunnatonta energiaa. Muutoksissa kielteisten tunteiden kohtaamiselle ei ole oikeaa tapaa, vaan jokaisen työntekijän on kohdattava omat kielteiset tunteensa. Tunteiden hyväksyminen mahdollistaa työntekijän suhtautumaan sekä sisäisten mielikuvien että ympäristönsä tapahtumiin aidolla, rikkaalla ja luovalla tavalla. Tunteet hyväksyvä työntekijä hyödyntää omia alitajuisia positiivisia voimavaroja työssään. Tässä opinäytetyössä vastauksista ilmeni, että työntekijät kokivat muutokset yksilöllisesti. Toiset kokivat muutokset myönteisesti ja suhtautuivat positiivisemmin muutoksen vaikutuksiin, kun taas toisille muutokset herättivät enemmän kielteisiä tunteita. Varsinkin tällöin oma jaksaminen koettiin olevan koetuksella.

”Työnkuormitus lisääntynyt ja jatkuvat muutokset lisäävät henkilökunnan väsymistä.”

”Vaikutus on ollut positiivinen. Työnkuva on muuttunut mieleisemmäksi, työmotivaatio on kasvanut.”

Jaksamista edesauttavina asioina vastaajat pitivät muun muassa muutoksista saatua informaatiota, osallistumisen mahdollisuutta sekä esimiehen ja johdon antamaa tukea tilanteessa. Jaksamista kuormittavina tekijöinä koettiin jatkuvat muutokset työyksiköissä ja koko organisaatiossa. Opinäytetyömme tutkimustulokset olivat samansuuntaisia organisaatiomuutosprosesseja ja muutosten vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin tutkivan kansainvälisen PSYRES -hankkeen kanssa. PSYRES-hankkeen tulokset osoittivat työtyytyväisyyden ja työhön sitoutuneisuuden usein laskevan organisaatiomuutosprosessin aikana sekä useiden perättäisten muutosten lisäävän kielteisiä kokemuksia työntekijöillä. Mielekkäässä organisaatiomuutosprosessissa tämän hankkeen tulosten mukaan korostuivat viestintä, mahdollisuus osallistumiseen sekä muutosten aikana saatu tuki. (Pahkin ym. 2011, 8.)

”Jatkuvat muutokset kuormittavat. Mitään ei ehdi kunnolla kokeilemaan, kun tulee jo uusia muutoksia.”

”Tuettu löytämään itselle sopiva työpaikka.”

”Antanut riittävästi informaatiota ja kehityspäivissä paneuduttu muutoksiin.”

"Olen saanut olla osallisena oman työyksikön toiminnan sisällöllisessä kehittämisessä."

Osa vastaajista koki muutosten kiristäneen työtahtia ja kiireen lisääntyneen. Jotkut kokivat työn muuttuneen suoritekeskeisemmäksi muutosten myötä ja se koettiin heikentävän työhyvinvointia ja jaksamista. PSYRES -hankkeen tulosten mukaan organisaatiomuutoksissa työntekijän hyvinvointia voi heikentää kiireen ja työn vaatimuksen lisääntyminen. Vaikutukset työntekijässä voivat näkyä esimerkiksi kyynisyytenä, stressinä tai emotionaalisena uupumuksena. (Pahkin ym. 2011, 8.)

"Joskus ei kiinnostaisi lähteä töihin turhauttavaan kiireeseen ja pyörövi -tunneluun."

"Työtahti kiristynyt -kaikki "löysät" pois. Suoritekeskeisyys ja pakkotahtisuus lisääntynyt avohoidossa."

"Aluksi suoritekeskeinen -ajattelu kuormitti, nyt siihen on jo tottunut."

6.3 Hoidon sisällön muutos

Organisaatiomuutoksen vaikutuksista kysyttäessä vastauksista nousi kokemuksia liittyen hoidon laatuun sekä saatavuuteen. Hoidon sisällön lisäksi muutoksia koettiin myös lisääntyneessä koulutustarjonnassa, mikä osaltaan tuki työntekijöiden ammattitaitoa. Useat vastaajat pitivät negatiivisena muutoksena hoitoaikojen lyhentymisen osastoilla. Lyhentyneiden hoitoaikojen koettiin heikentävän hoidon laatua, koska potilaan kokonaistilanteeseen ei ollut aikaa perehtyä riittävästi hoidon aikana. Muutoksien myötä vastaajista hoito painottui enemmän potilaan hoitoon ja hyvänä pidetty perhetyö jäi vähemmälle.

"Hoidon laatu on kärsinyt, kun hoitoajat ovat lyhentyneet eikä potilaan kokonaistilanteeseen ole aikaa enää perehtyä."

"Hoidot lyhentyneet merkittävästi, mikä aiheuttanut bumerangi-ilmiötä."

"Muutamien päivien kriisihoidot osastolla eivät aina riitä eivätkä sisällä laadukkaita elementtejä ja paneutumista tilanteeseen."

"Enemmän koulutuksia, joka on hyvä asia."

”Hoidetaan enemmän potilasta, perhekeskeisyys on jäänyt taaemmalle.”

Vastaajien kokemusten mukaan hoidon saatavuus parantui organisaatiomuutoksen ja tehostetun avohoidon myötä. Joidenkin mielestä avohoidossa hoidettiin vaativampia potilaita osastojen lakkauttamisen seurauksena.

”Poliklinikoilla entistä vaativampia potilaita, koska osastoja lakkautettu.”

”Hoidon saatavuus on varmasti parantunut, asiakkaan kannalta todella hyvä asia verrattuna entiseen.”

”Avohoitoon pääsy on TAK:n myötä nopeutunut, mutta toisaalta hoitopoliklinikoille jonottaminen tuntuu nuorten kannalta kohtuuttoman pitkältä.”

”Nuoret pääsevät nopeammin arviointiin ja tutkimuksiin. TAK -poliklinikat toimivat tässä suhteessa hyvin.”

”Intensiiviavohoito tuonut mukanaan erityisen toivotun lisän: focusoitu täsmähoito.”

6.4 Johtamisen toteutuminen

Vastaajat kokivat johtamisen toteutuneen pääsääntöisesti hyvin organisaatiomuutoksen aikana. Vastauksista ilmeni työntekijöiden tiedostavan, että laajaa muutosta on vaikea johtaa kaikkia muutoksessa olevia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Rissasen ja Lammintakasen (2011, 156) mukaan mitä suuremmasta, laajemmasta tai syvällisemmästä muutoksesta on kyse, sitä haasteellisempaa johtaminen on. Opinnäytetyömme tulosten mukaan osa vastaajista koki johdon olevan kaukana työntekijöiden arjesta ja että työntekijät eivät tulleet riittävästi kuulluksi. Vaikka lähiesimies koettiin toimivan hyvin johdon ja työntekijöiden välillä vastauksissa toivottiin kuitenkin, että johto lähentyisi työntekijöitä enemmän muutostilanteessa. Tällöin työntekijät saisivat ilmaista mielipiteitään ja tulisivat kuulluksi. Vastaavia tuloksia nousi esiin myös Riikka Takkisen pro gradu -tutkielmassa Lapin ELY-keskuksen organisaatiomuutoksessa, jossa koettiin organisaatiomuutoksen aikana johdon olevan etäällä. (Takkinen 2012, 61.) Tässä opinnäytetyössä vastaajat kokivat viestinnän johdon taholta toteutuneen säännöllisesti, mutta toisaalta muutoksista toivottiin aikaisempaa tiedottamista.

”Johtaminen toteutunut hyvin niissä puitteissa kuin näin isossa mylläyksessä on mahdollista.”

”Johtaminen toteutunut hyvin. Asioihin on puututtu asiallisella tavalla.”

”Johto on kaukana, siellä tehdään päätökset kuulematta oikeasti ruohonjuuritason tasoa.”

”Kaiken kaikkiaan iso organisaatio on haastava johtaa. Alueelliset erot tuovat monenlaisia tarpeita, jotka eivät isossa kokonaisuudessa tule aina huomioituksi.”

Viestinnän tavoitteena on saada kaikkien tietoisuuteen, miksi organisaatiomuutos tehdään juuri nyt ja mihin muutoksen avulla pyritään. Tieto organisaatiomuutoksesta auttaa työntekijöitä ennakoimaan tapahtumia ja suunnittelemaan tulevaisuutta. Samalla se lisää tilanteen hallinnan ja turvallisuuden tunnetta sekä vähentää muutoksiin liittyvää epävarmuutta. Muutosviestintä edistää myönteistä asennoitumista sekä lisää luottamusta muutokseen ja sen johtajiin. Tieto muutoksesta lisää myös muutoksen ja sen toteuttamisen kokemista oikeudenmukaiseksi. (Rissanen & Lammintakanen 2011, 159.) Tämän opinnäytetyön vastauksista ilmeni, että työntekijät toivoivat perusteluja muutokselle ja vuoropuhelua johdon kanssa muutoksesta johtuvan epävarmuuden vähentämiseksi. Arikoski ja Sallinen toteavat, että mikäli johto on valmistellut muutosta pitkään antamatta siitä tietoa työntekijöille, voi muutoksen julkistamisen yhteydessä syntyä ristiriitaisia näkemyksiä johdon ja henkilöstön välille.

Osa vastaajista toivoi, että johto olisi perustellut tarkemmin muutoksen syyt ja mihin muutoksella tähdätään. Myös Miia Isolan Onnistunut muutos -pro gradu tutkielman tuloksista ilmeni kommunikaation tärkeys muutoksen onnistumisessa. Muutoksen onnistumista edesauttoivat, että kaikki osapuolet ymmärtävät taustalla vaikuttavat syyt, tarpeen ja tavoitteet ja riittämätön informaatio johtaa ristiriitaisuuksiin, huonoon mielialaan ja vastarintaan. (Isola 2008, 53, 55.)

Johdon muutosviestinnällä on merkityksellinen tehtävä huhujen ehkäisemiseksi. Jatkuvalle muutosviestinnällä saadaan muutosvastarinta käännettyä palvelemaan muutosta. On tärkeää, että silloinkin tiedotetaan, kun ei ole mitään tiedotettavaa, jolloin huhujen syntyminen estyy. (Aarnikoivu 2008, 167 - 168.) Juuti ja Virtanen (2009, 124) toteavat, että muutoksesta kertovat huhut saattavat paisutella muutoksen kielteisiä puolia ja voi olla, että nämä syyt vaikeuttavat työntekijän suhtautumista muutokseen myönteisesti. Vaikka vastaajat kokivat johdon taholta tapahtuvan tiedottamisen säännölliseksi, toisaalta toivottiin ajantasaisempaa tiedottamista.

”Tiedottaminen ollut säännöllistä.”

”Hus:n ylemmältä johdolta tiedotuslinja olisi voinut olla selvempi läpi muutoksen.”

”Jatkossa riittävän aikainen informaatio muutoksesta olisi ensiarvoisen tärkeää.”

”Infoa muutoksista tulee vähän ja kovin myöhään. Liian usein saa lukea Hesarista.”

”Työntekijöille kerrotaan muutoksista viime tippaan ja sanotaan suunnilleen ”pärjäätkää”. ”

”Tietoa usein kuuli juoruina muista työyksiköistä aiemmin kuin omalta johdolta.”

Vastaajat pitivät tärkeänä muutostarpeiden tunnistamista ja sitä, että muutokset tulisi toteuttaa hyvin. Vastaajat kokivat, että muutoksia tapahtui usein, eikä odotettu riittävän pitkään aiempien muutoksien vaikutuksia, kun oltiin tekemässä jo uutta muutosta. Toivottiin myös, ettei muutoksia tehtäisi muutoksen vuoksi, vaan kaivattiin selkeitä perusteluja ja päämäärää muutokselle. Salmisen (2011, 145) mukaan muutosjohtaminen onkin yksi vaativimmista johtamistehtävistä, koska ihmiset ovat väsyneitä jatkuviin muutosprosesseihin. Muutosjohtajan pitää pyrkiä muuttamaan uudistukset myönteisiksi arvoiksi myös henkilöstön silmissä ja pystyttävä perustelemaan muutoksen tarve mahdollisimman hyvin.

”Johdossa tehdään muutoksia, eikä ensin arvioida mikä edellisessä ollut hyvää, mikä huonoa, miten voisi kehittää vaan kehitetään ”jotain uutta” aina ensin.”

”Tuntuu, että harvoin kuunnellaan työntekijöiden mielipiteitä ja ehdotuksia.”

”Työntekijällä ei ole tunnetta siitä, että olisi osallisena yhteisissä asioissa tai voisi vaikuttaa asioihin, ei tule kuulluksi.”

6.5 Tutkimustulosten yhteenveto

Opinnäytetyömme vastauksissa nousi esille, että työntekijät pohtivat organisaatiomuutoksen vaikutuksia ensin omaan työhön ja työnkuvaan. Stenvall ja Virtanen (2007, 64) toteavat, että

muutoksen aiheuttama epävarmuus työn jatkuvuudesta tai oman työn sisällöstä on tyypillistä, mitä pohditaan usein jo organisaatiomuutoksen alussa. Tutkimustuloksista nousi esiin myös työntekijöiden epävarmuuden tunteita omaa työroolia ja jaksamista kohtaan. Työntekijöille muutos herätti epävarmuutta sekä sekavia tuntemuksia ja toivottiin, että muutoksista olisi jatkossa selkeät suunnitelmat ja tiedottaminen olisi avointa. Työntekijät kokivat johdon tai esimiesten olleen osittain tietämättömiä muutoksen vaikutuksista ja kokivat tilanteen siten, että ”kukaan ei tiedä mistään mitään”.

Vastausten perusteella esimiehet koettiin työntekijöitä kannustavina ja tukevinä. Monet vastaajista kokivat esimiesten osallistavan heitä eri tavoin muutoksessa ja auttavan työntekijöitä eteenpäin muutoksesta selviytymisessä. Muutoksen viestinnän voidaan vastausten perusteella sanoa olevan esimiesten taholta avointa ja onnistunutta.

Kyselyn perusteella voidaan todeta työntekijöiden kokeneen muutosprosessin hyvin tunnepitoisesti. Vastaukset sisälsivät paljon tunnepitoisia ilmauksia ja vastaajat kuvasivat elävästi kokemuksiaan muutoksesta. Juuti ja Virtanen (2009, 123) toteavatkin, että muutoksiin suhtaudutaan yksilöllisellä tavalla ja tässäkin opinnäytetyössä oli havaittavissa vastaajien yksilöllinen suhtautuminen muutokseen.

Osa vastaajista koki muutosprossin raskaaksi, se pelotti ja ahdisti henkisesti. Muutosprosessin positiiviset kokemukset liittyivät puolestaan muutoksen mielenkiintoisuuteen ja muutoksen tuomaan vaihteluun ja mahdollisuuksiin. Osa vastaajista koki työnkuvan muuttuneen mielekkäämmäksi, mikä osaltaan vaikutti positiivisesti työmotivaatioon. Positiivisena koettiin avohoidon muuttuneen entistä toimivammaksi organisaatiomuutoksen myötä. Muutoksen myötä koettiin työn kuormituksen lisääntyneen. Osa vastaajista koki kuormittavana lyhentyneet hoidot osastolla, koska koettiin, ettei nuorta ehditty hoitaa kunnolla. Samalla koettiin hoidon laadun heikentyneen. Työn sisällön muutoksesta negatiivisena kokemuksena mainittiin perhe-työn väheneminen nuoren hoidossa.

Muutoksessa tiedottamisen tärkeyttä ei voi koskaan painottaa liikaa. Tämän opinnäytetyön kyselyssä työntekijät painottivat tiedottamisen tärkeyttä ja oikea-aikaisuutta muutoksessa. Suurin osa työntekijöistä piti tiedottamista esimiesten taholta onnistuneena, johdon taholta tiedottamiseen toivottiin selkeyttä ja ajantasaisuutta. Osa vastaajista koki, että johdon viestintä tapahtui liian myöhään, koska he olivat jo kuulleet huhuja muutoksista muualta. Tärkeänä pidettiin, että työntekijöille oltaisiin avoimia vallitsevassa muutoksessa ja viestintä olisi monipuolista ja kokonaisvaltaista.

Vastaajat pitivät tärkeänä muutostarpeiden tunnistamista ja sitä, että muutokset tulisi toteuttaa mahdollisimman onnistuneesti. Muutoksia koettiin tapahtuvan usein ja koettiin, ettei

uudistusten vaikutuksia odotettu riittävän pitkään ennen uusien muutoksien vireille panoa. Toivottiin myös selkeitä perusteluja ja tavoitteiden asettamista muutoksille.

7 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli saada tietoa, miten HUS, Hyksin Nuorisopsykiatrian klinikkaryhmän hoitohenkilöstö on kokenut organisaatiomuutoksen ja miten se on vaikuttanut heidän työskentelyyn ja hoidon laatuun. Tavoitteena oli kuvata henkilöstön kokemuksia organisaatiomuutoksesta ja muutoksen vaikutuksia hoitohenkilöstöön. Tutkimuskysymyksiin saatiin kattavat vastaukset ja tavoite saavutettiin hyvin. Keskeisiksi tutkimustuloksiksi nousivat muutoksessa viestintä, osallistaminen, työntekijöiden jaksaminen sekä johtamiseen ja työn sisältöön liittyvät seikat. HYKS nuorisopsykiatrian työntekijöillä oli kokemuksia sekä organisaatiomuutosta edistävistä että vaikeuttavista tekijöistä. Tämän opinnäytetyön valossa voidaan kuitenkin todeta, että pääsääntöisesti kokemukset organisaatiomuutoksesta olivat myönteisiä, vaikkakin myös negatiivisia kokemuksia nousi esiin.

Opinnäytetyön tekoprosessilla on ollut meille suurempi merkitys, kuin mitä sen merkitys on varsinaiselle hoitotyölle tai johtamiselle. Tätä opinnäytetyötä tehdessämme olemme oppineet olemaan kriittisempiä sen suhteen, minkälaista tietoa hyväksymme työskentelymme perustaksi. Huomasimme, että arkaa ja hankalaa aihetta voi lähestyä tutkijan näkökulmasta, kun huomioi tutkijan eettiset velvoitteet. Tämä korostui tässä opinnäytetyössä, koska kysely kohdistui ihmisten henkilökohtaisiin kokemuksiin. Kaikenlaiset muutokset elämässä vaikuttavat ihmisiin yksilöllisesti ja kaikki tähän muutokseen liittyvät tunteet ovat luonnollisia, eikä ilman niitä olisi tätä organisaatiomuutosta voitu käydä läpi. Opinnäytetyömme lisää ymmärrystä tätä organisaatiomuutosprosessia kohtaan.

Opinnäytetyön analysointivaiheen koimme melko haasteelliseksi ja työlääksi, koska kyselylomake sisälsi neljä avointa kysymystä. Vastaaajat olivat kuvanneet kokemuksiaan laajasti ja perusteellisesti. Niiden läpikäyminen oli työlästä, mutta toisaalta se toi opinnäytetyöhömmme paljon tietoa ja sisältöä. Rajasimme opinnäytetyön kohderyhmäksi hoitohenkilökunnan, mutta mielenkiintoista olisi ollut saada myös erityistyöntekijöiden kokemuksia organisaatiomuutoksesta.

Opinnäytetyön luotettavuutta olisi lisännyt suurempi vastausprosentti. Vastauksia tuli 56 kpl 156 lähetetystä kyselylomakkeesta, joten vastausprosentti oli 36. Odotimme saavamme vastauksia huomattavasti enemmän kuin mitä vastauksia tuli. Koska kyselyyn vastaaminen perus-

tui vapaaehtoisuuteen, vastaajiksi saattoivat valikoitua aiheesta kiinnostuneimmat työntekijät. Työntekijöiden innokkuuteen vastata kyselyyn saattoi vaikuttaa työkiireet, väsymys organisaatiomuutokseen tai kyselyn tarkoitus.

Tässä opinnäytetyössä huolehdimme hyvästä tietosuojasta säilyttämällä kyselylomakkeet huolellisesti omassa hallussamme opinnäytetyön aikana. Vastausten esittelyssä käytimme kyselylomakkeesta poimittuja suoria lainauksia huomioiden vastaajan anonymiteettiä. Valitsimme lainauksiin mahdollisimman yleiskielisiä lauseita tai lauseen osia, jotta kyselyyn vastaajien henkilöllisyys ei paljastuisi.

Tässä opinnäytetyössä olemme keskittyneet organisaatiomuutoksen aikaisiin kokemuksiin. Jatkossa voisi tutkia, mitä tälle kohderyhmälle kuuluu esimerkiksi kahden vuoden kuluttua ja selvittää onko koettu jo uusia organisaatiomuutoksia ja miten niistä on selviydytty.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.
- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle - johda muutos taitavasti. Johtamistaidonopisto JTO. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Arjanne, T. 2006. Johtajuuden kolmas silmä. Nastola: Magentum.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Grönholm, P. 2013. Psykiatrian sairaalapaikat vähenevät Husissa. Helsingin Sanomat 5.9.2013. Luettu 10.1.2014. <http://www.hs.fi/kaupunki/a1378277369946>
- Halinen, K. & Jakonen, JP. 2011. Kukoistavan johtamisen käsikirja. Helsinki: Basam Books.
- Hazen, M. 1993. Towards Polyphonic Organization. Journal of Organizational Change Management, vol. 6 (5), 15-26.
- Heiskanen, M. & Lehtikainen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit - muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita.
- HUS. 2013. HUS-tietoa. Luettu 15.2.2014. <http://www.hus.fi/hus-tietoa/Sivut/default.aspx>
- HUS. 2013. Hallinto ja päätöksenteko. Luettu 15.2.2014. <http://www.hus.fi/hus-tietoa/hallinto-ja-paatoksenteko/Sivut/default.aspx>
- Ikola-Norrbacka, R. 2010. Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa. Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa. Acta Wasaensia 222, Julkisojohtaminen 14. Vaasan Yliopisto.
- Ilmarinen. Onnistunut muutos -Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Luettu 15.2.2015. https://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02_tyohyvintoiti/11_liitteet/pdf/onnistunut_muutos.pdf
- Isola, M. 2008. Onnistunut muutos - edellytykset ja osatekijät. Turun kauppakorkeakoulu. Liiketaloustiede, johtamisen ja organisaation laitos. Pro gradu.
- Jabe, M. & Häkkinen, H. 2010. Uljas uusi johtaminen. Arvoja, innostusta, hyvinvointia. Helsinki: Talentum Media.
- Jabe, M. & Kuusela, S. 2013. Hyvä paha valta. Helsinki: Talentum.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö - valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.
- Janhonen, S & Nikkonen, M. 2003. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki: WSOY.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Acta Wasaensia 235, julkisojohtaminen 15. Vaasa: Vaasan Yliopisto.

- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Tampere: WSOY.
- Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja -malleja. Suom. M. Tillmann. Helsinki: Edita Prima.
- Keinänen, M., Komulainen, J., Koistinen, V., Klavus, J., Parmanne, P., Virtanen, M. & Vohlonen, I. 2012. Terveystuotannon tuotantopoliittiset vaihtoehdot: Erikoissairaanhoidon kysynnän ja tarjonnan tasapaino Suomessa. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Kuopio.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. 2005. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.
- Kinnunen, J. & Lindström, K. 2005 Rakenteellisen ja toiminnallisen muutoksen vaikutukset HUS:n johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin. Kuopio: Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 129.
- Kotter, J. 1989. Johtajuus menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Kotter, J. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Helsinki: WSOYpro.
- Lanning, H., La, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen - Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Kauppakaari.
- Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC -Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Luettu 15.2.2014.
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum Media.
- Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet - kohti parempia muutoksia. Helsinki: Infor.
- Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T & a Mockatto, Z. 2011. Mielekäs muutos -Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ponteva, K. 2009. Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro.
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaati. Helsinki: Edita Prima.
- Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2011. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Romppanen, B. & Kallasvuori, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen -Eväitä lähijohtamiseen. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voima sanat. Helsinki: WSOYpro.
- Salminen, J. 2011. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.
- Shotter, J. 2000. Foreword. Teoksessa Champbell, D.(toim.). The socially constructed organization. Lontoo: Karnac Books.

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Stenvall, J & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima.

Takkinen, R. 2012. Erilaiset muutostarinat-Organisaatiomuutos työntekijöiden kokemana. Narratiivinen analyysi työntekijöiden kokemuksista organisaatiomuutoksesta. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Pro gradu.

Tikkanen, J. 2013. Psykiatrian potilaille on tulossa uusi jättisairaala. Helsingin Sanomat 22.7.2013. Luettu 10.1.2014. <http://www.hs.fi/kaupunki/a1374378348633>

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työterveyslaitos. 2013. Mahdollisuuksien organisaatiomuutos. Luettu 25.2.2014. http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/organisaatiomuutos/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. 2013. Mahdollisuuksien organisaatiomuutos. Luettu 25.2.2014. http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/organisaatiomuutos/muutoksen_aikana/sivut/default.aspx

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WS Bookwell.

Vartola, J. 2006. Näkökulmia byrokratiaan. 4.painos. Johtamistieteiden laitos. Tampere: Tampereen yliopisto, Tampere.

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kuviot

Kuvio 1: John P. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosprosessi	11
Kuvio 2: Viestinnän neljä perusasiaa	26
Kuvio 3: Esimerkki analyysin etenemisestä	33

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake	51
-----------------------------	----

3. Miten lähiesimiehesi on osallistanut sinut työntekijänä muutoksessa?

4. Miten mielestäsi johtaminen on toteutunut organisaatiomuutosten aikana?

Kiitos vastauksestasi ja aurinkoista kesän odotusta!